

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL**



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE ATENCION  
DE CARGA SOLIDA A GRANEL (GRANOS) DEL TERMINAL PORTUARIO  
DE MATARANI – TISUR,  
AREQUIPA 2016”**

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:  
**Talavera Torres, Fabiola Danitza**  
**Zavalaga González, Diego Alonso**  
PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE:  
**Ingeniero Comercial Con especialidad En**  
**Negocios Internacionales**

**AREQUIPA - PERU  
2016**

## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de Tesis nos gustaría agradecerle primeramente a Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Católica de Santa María, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes del Programa Profesional de Ingeniería Comercial.

A nuestros profesores, los cuales guiaron nuestro camino en la época universitaria inculcándonos los hábitos de la buena conducta, a nuestros Gerentes Sr. Mauricio Nuñez Del Prado Eguiluz y Sr. Javier Calderon Gosdinski por el apoyo y facilidades de acceso a la información interna de la empresa TISUR S.A para el desarrollo de la investigación.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestras vidas. Algunas están aquí con nosotros y otras en nuestros recuerdos y en nuestros corazones, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por formar parte de nosotros, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

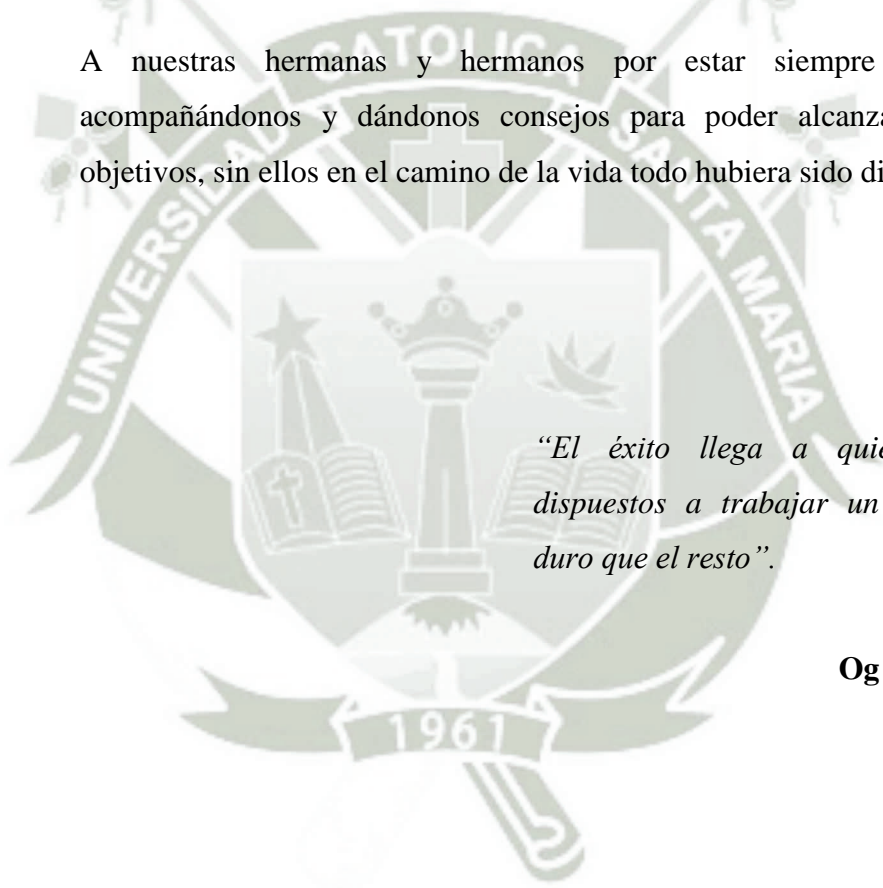
Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

## DEDICATORIA

A nuestras familias, que son personas valiosas que nos dieron apoyo en todo momento y sin límites, por siempre estar a nuestro lado en el cumplimiento de esta meta que tenemos juntos. ¡Gracias!

Para nuestros padres; por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, motivación en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar y llegar a ser personas de bien.

A nuestras hermanas y hermanos por estar siempre presentes, acompañándonos y dándonos consejos para poder alcanzar nuestros objetivos, sin ellos en el camino de la vida todo hubiera sido diferente.



*“El éxito llega a quienes están dispuestos a trabajar un poco más duro que el resto”.*

**Og Mandino**

## RESUMEN

El trabajo de Tesis presentado lleva por título: “Plan Estratégico para la mejora del Servicio de Atención de Carga Solida a Granel (Granos) del Terminal Portuario de Matarani – TISUR – AREQUIPA 2016” y tiene como objetivo general el proponer un plan estratégico para la mejora del servicio de atención de Carga Solida a Granel (Granos) en la empresa TISUR, con el fin de diseñar estrategias que permitan mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer su fidelidad con la misma.

A lo largo de los últimos 3 meses el trabajo fue realizándose primeramente en su aspecto metodológico, cumpliéndose con los planteamientos exigidos por la investigación de tipo descriptiva-explicativa.

Se plantearon objetivos específicos de manera que nos permitan identificar los factores externos e internos que influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa, diseñar estrategias y analizar las mismas para elegir las más fundamentales.

Así, la hipótesis planteada fue: Dado que en la actualidad la empresa TISUR viene realizando acciones de fortalecimiento de la gestión interna, es probable que con la propuesta de un plan estratégico, se pueda alcanzar la mejora del servicio de atención de Carga Solida a Granel (Granos) del Terminal Portuario de Matarani.

La Tesis presenta un marco conceptual donde se abordan temas generales y específicos referentes a: La Situación Mundial y Nacional, Transporte Marítimo Internacional y el Sector Portuario en el Perú. posteriormente se describe brevemente la empresa, sus Antecedentes, Valores, Misión Visión y Código de Ética además de los servicios brindados.

Mediante el análisis externo e interno, se han identificado las oportunidades y amenazas del sector, resaltando como la principal oportunidad el “Aumento de las exportaciones e importaciones de granos,

debido a la mayor producción de otros países” y como amenaza el “Ingreso de nuevos competidores”. Asimismo se identificaron las fortalezas y debilidades con las que viene operando la empresa, destacando como principal fortaleza el “Conocimiento del mercado comercial y financiero” y como principal debilidad los “Proyectos nuevos aun no instalados con índice de desarrollo y mejora del puerto y su capacidad de almacenamiento”.

Se diseñaron varias estrategias que fueron filtrándose a través de las matrices desarrolladas, hasta obtener aquellas que permitirán alcanzar el objetivo general, siendo algunas de las principales, “Efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario”, “La mejora de la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento”, “Establecer un plan comercial para el fortalecimiento y captación de clientes” y “El desarrollo de procedimientos específicos para la mejora de atención del cliente”.

Habiéndose planteado los objetivos de largo y corto plazo y analizándose las perspectivas de la empresa se concluye que las perspectivas de control de procesos, clientes y financiera deben mantenerse relacionadas ya que para lograr un buen desempeño financiero y lograr el desarrollo de la empresa dentro del sector portuario es fundamental fortalecer la relación comercial con los clientes, para lo cual será importante que el área operativa de TISUR analice sus procesos internos en términos de costos, tiempos, recursos y calidad. a fin de mejorar el servicio de atención. Considerando los grandes volúmenes de carga solida a granel (granos) que se proyecta arribaran en los próximos años es importante que la empresa se prepare al respecto tomando en consideración las estrategias propuestas en este Plan Estratégico.

**PALABRAS CLAVES:** Transporte Marítimo , Plan estratégico, Terminal Marítimo

## ABSTRACT

The work of Thesis presented ride for title: " Strategic Plan for the improvement of the Service of Attention of Solid bulk Load (Grains) of the Port Terminal of Matarani - TISUR - AREQUIPA 2016 " and a strategic plan has as general aim propose the improvement of the service of attention of Solid bulk Load (Grains) in the company TISUR, in order to design strategies that allow to improve the satisfaction of the client and to strengthen his loyalty with the same one.

Hroughout last 3 months the work was realized initially in his methodological aspect, being fulfilled by the expositions demanded by the descriptive - explanatory investigation of type. Specific aims appeared so that they allow us to identify the external and internal factors that influence the development of the activities of the company, to design strategies, to analyze the same ones to choose the most fundamental.

Specific aims appeared so that they allow us to identify the external and internal factors that influence the development of the activities of the company, to design strategies, to analyze the same ones to choose the most fundamental. This way, the raised hypothesis was: Provided that at present the company TISUR comes realizing actions of strengthening of the internal management, it is probable that with the offer of a strategic plan, could reach the improvement of the service of attention of Solid bulk Load (Grains) of Matarani's Port Terminal.

The Thesis presents a conceptual frame where there are approached general and specific relating topics to: The World and national situation, Maritime International transport and the Port Sector in Peru. Later there describes brief the company, his precedents, values, mission vision and code of ethics besides the offered services.

By means of the external and internal analysis, there have been identified the opportunities and threats of the sector, highlighting as the principal

opportunity the " increase of the exports and imports of grains, due to the major production of other countries " and since it threatens the " revenue of new competitors ". Likewise the strengths and weaknesses were identified by that it comes producing the company, emphasizing as principal strength the " Knowledge of the commercial and financial market " and as principal weakness the " new Projects even not installed with Report of development and improvement of the port and his capacity of storage ".

There were designed several strategies that were filtering across the developed counterfoils, until those obtaining that permitiran to reach the general aim, being some of the principal ones, to effect investments deprived in the operations of the Port Terminal, the improvement of the productive capacity of the Terminal of Storage, to establish a commercial plan for the strengthening and clients' capture and the development of specific procedures for the improvement of attention of the client.

Having appeared the aims of long and short term and the perspectives of the company being analyzed one concludes that the perspectives of process control, clients and financier must be kept related since to achieve a good financial performance and to achieve the development of the company inside the port sector is fundamental to strengthen the commercial relation with the clients, for which will be important that TISUR's operative area analyzes his internal processes in terms of costs, times, resources and Quality.a end of improving the service of attention. Considering the big volumes of solid bulk load (grains) that is projected they were arriving in the next years it is important that the company is prepared in the matter taking in consideration the strategies proposed in this Strategic Plan.

**KEYWORDS:** Marine Transport, Maritime Terminal, Strategic Plan

## INTRODUCCION

TISUR es una empresa que se desarrolla como operador portuario privado, consolidado como uno de los puertos multipropósito de la costa del pacífico Sur y el principal soporte logístico de la Región Sur del Perú, siendo una ventana para el comercio internacional de la región es importante brindar a las empresas importadoras y exportadoras un manejo eficiente de su carga en términos de costos y tiempos competitivos.

En este sentido, se ha realizado un plan estratégico que, de ejecutarse espera servir a la empresa en la mejora del servicio de atención de carga solida a granel (granos) puesto que es una de las principales cargas que se mueven por este Terminal Portuario cuya demanda se estima crezca en los próximos 5 años. El presente plan estratégico, contempla en su estructura el desarrollo de 8 capítulos, los cuales se precisa a continuación:

El capítulo Primero denominado Situación General, contempla una descripción de las características y aspectos relevantes que involucra el Transporte Internacional y el Sector Portuario en el Perú.

En el capítulo Segundo denominado Visión, Misión, Valores, Código de Ética, se detallan los antecedentes, las características más relevantes del Puerto, se hace referencia la Visión, Misión y Valores de la empresa, así mismo, se describe los Objetivos y Políticas de la empresa.

En el capítulo Tercero denominado Evaluación Externa, se realiza el análisis de los factores externos como los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos, elaborando la Matriz de Factores Externos donde se detallan las principales Oportunidades y Amenazas que influyen en las actividades de la empresa.

En el capítulo Cuarto denominado Evaluación interna, se realiza el análisis de los factores internos analizando cada uno de sus componentes como son, Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística–Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos,

Sistemas de Información y Comunicaciones, Tecnología e Investigación y Desarrollo, elaborando la Matriz de Factores Internos donde se detallan las principales Fortalezas y Debilidades relacionadas directamente a las actividades de TISUR.

En el capítulo Quinto denominado Intereses de la organización y Objetivos de largo Plazo, se explican los intereses y se definen los objetivos a largo Plazo de la empresa.

En el capítulo Sexto denominado El Proceso Estratégico, se exponen las distintas matrices resultantes del análisis interno y externo para la elaboración y análisis de estrategias, considerando su intensidad y enfoque.

En el capítulo Séptimo denominado Implementación Estratégica, se revisan aspectos a considerar para la implementación de la estrategia, se elaboran los objetivos a corto plazo con la finalidad de lograr los objetivos a largo plazo, se describen las políticas de cada estrategia, la estructura de TISUR, y la responsabilidad Social.

Finalmente en el capítulo Octavo denominado Evolución Estratégica, se concluye con la elaboración de las perspectivas internas, de control, procesos, clientes y financiera.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xvi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xix</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xxii</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>SITUACION GENERAL</b> .....	<b>1</b>
1.1. SITUACION GENERAL .....	1
1.1.1. Mundial .....	1
1.1.1.1. Transporte Marítimo Internacional .....	3
1.1.2. Nacional .....	3
1.1.2.1. Sector Portuario en el Perú .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>11</b>
<b>VISION, MISION, VALORES, CODIGO DE ÉTICA</b> .....	<b>11</b>
2.1. ANTECEDENTES .....	11
2.1.1. Características del Puerto .....	15
2.2. VISIÓN .....	20
2.3. MISIÓN .....	20
2.4. VALORES .....	20
2.5. OBJETIVOS Y POLITICAS.....	21

2.5.1. Objetivos .....	21
2.5.2. Políticas .....	22
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>25</b>
<b>EVALUACION EXTERNA .....</b>	<b>25</b>
3.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	24
3.1.1. Factores Políticos.....	25
3.1.2. Factores Económicos .....	27
3.1.3. Factores Sociales .....	32
3.1.4. Factores Tecnológicos .....	34
3.1.5. Factores Ecológicos .....	36
3.1.6. Matriz de Factores Externos .....	38
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>39</b>
<b>EVALUACION INTERNA .....</b>	<b>39</b>
4.1 ANÁLISIS INTERNO .....	39
4.1.1. Administración y Gerencia .....	39
4.1.1.1. Gerencia de Operaciones .....	43
4.1.1.2. Supervisor de Aduana e Información Portuaria .....	44
4.1.1.3. Supervisor de Calidad y Seguridad .....	45
4.1.1.4. Jefe de Planeamiento y Control Operativo .....	46
4.1.1.5. Jefe de Trafico .....	47
4.1.1.6. Jefe del Terminal de Almacenamiento .....	48
4.1.1.7. Principales Clientes .....	51
4.1.1.8. Principales Proveedores.....	53
4.1.2. Marketing y Ventas.....	57
4.1.3. Operaciones y Logística - Infraestructura.....	83
4.1.3.1. Procesos Generales .....	83
4.1.3.2. Procesos para Carga Solida a Granel.....	92

4.1.3.3.	Capacidad de Almacenamiento .....	99
4.1.3.4.	Mejora Continua .....	111
4.1.4.	Finanzas y Contabilidad .....	117
4.1.5.	Recursos Humanos .....	123
4.1.6.	Sistemas de Información y Comunicaciones .....	138
4.1.7.	Tecnología e Investigación y Desarrollo .....	142
4.1.8.	Matriz Evaluacion de Factores Internos .....	144
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>145</b>
<b>INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</b>		<b>145</b>
5.1	INTERESES DE LA EMPRESA .....	145
5.2	MATRIZ DE INTERESES DE LA ORGANIZACION .....	146
5.3	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO .....	149
<b>CAPÍTULO VI .....</b>		<b>148</b>
<b>EL PROCESO ESTRATEGICO .....</b>		<b>148</b>
6.1	MATRIZ DE FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS .....	151
6.2	MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION .....	154
6.3	MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP .....	160
6.4	MATRIZ INTERNA EXTERNA .....	162
6.5	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA .....	164
6.6	MATRIZ DE DECISION ESTRATEGICA .....	167
6.7	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANAMIENTO ESTRATEGICO .....	167
6.8	MATRIZ DE RUMELT .....	168
6.9	MATRIZ DE ÉTICA .....	172
6.10	ESTRATEGIAS RETENIDAS Y DE CONTINGENCIA .....	175
6.11	MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO .....	176

6.12	MATRIZ DE POSIBILIDADES DE LOS COMPETIDORES .....	177
<b>CAPÍTULO VII .....</b>		<b>178</b>
<b>IMPLEMENTACION ESTRATEGICA.....</b>		<b>178</b>
7.1	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO .....	178
7.2	RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO .....	181
7.3	POLITICAS DE CADA ESTRATEGIA .....	182
7.4	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA TISUR .....	184
	7.4.1. Actividades claves para la ejecución de la estrategia .....	184
	7.4.2. Relaciones entre las actividades claves, las de soporte y las operativas.....	184
7.5	MEDIO AMBIENTE, ECOLOGIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	185
	7.5.1. Responsabilidad Social .....	185
7.6	RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACION.....	186
	7.6.1. Indirecta .....	186
	7.6.2. Directa .....	187
7.7	GESTION DEL CAMBIO .....	187
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>		<b>188</b>
<b>EVALUACION ESTRATEGICA.....</b>		<b>188</b>
8.1	PERSPECTIVAS DE CONTROL .....	188
	8.1.1. Perspectiva Interna .....	188
	8.1.2. Perspectivas de Procesos .....	189
	8.1.3. Perspectiva de Clientes .....	190
	8.1.4. Perspectiva Financiera .....	190
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>192</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>195</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>196</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla N° 1	PBI Sectorial .....29
Tabla N° 2	Matriz de Factores Externos (EFE) .....38
Tabla N° 3	Plana Gerencial de TISUR. S.A .....39
Tabla N° 4	Principales Clientes de Granos .....52
Tabla N° 5	Principales Proveedores .....53
Tabla N° 6	Listado de Obras y Programas de Responsabilidad Social.....58
Tabla N° 7	Matriz de Reclamos Informales 2015 .....64
Tabla N° 8	Reporte de Facturación 2015 .....66
Tabla N° 9	Matriz de objetivos en el área comercial 2014-2015.....75
Tabla N° 10	Ingresos (USD\$) por importación de Carga Sólida a Granel para Perú (2011 – 2015) .....78
Tabla N° 11	Ingresos (USD\$) por importación de Carga Sólida a Granel para Bolivia (2011 – 2015) .....79
Tabla N° 12	Ingresos (USD\$) por exportación de Carga Sólida a Granel de Bolivia (2011 – 2015) .....80
Tabla N° 13	Ingresos Totales (USD\$) por Carga Sólida a Granel en el TPM (2011 – 2015).....81
Tabla N° 14	Variación Porcentual (tasa de crecimiento) para la Carga Sólida a Granel en el TMP (2011 – 2015).....82
Tabla N° 15	Proyección de las Ventas de la Carga Sólida a Granel en el TMP (2016– 2020).....83
Tabla N° 16	Matriz de Liquidación de Servicios .....89
Tabla N° 17	Importación de Carga Sólida a Granel para Perú en TM (2011 – 2015) .....101
Tabla N° 18	Importación de Carga Sólida a Granel para Bolivia en TM (2011 – 2015).....102
Tabla N° 19	Exportación de Carga Sólida a Granel de Bolivia en TM (2011 – 2015) .....102
Tabla N° 20	Carga Sólida a Granel en el TPM en TM (2011 – 2015).....103

Tabla N° 21	Variación Porcentual (tasa de crecimiento) para la Carga Sólida a Granel en el TMP (2011 – 2015).....	105
Tabla N° 22	Proyección de la Carga Sólida a Granel en el TMP en TM (2016 – 2020) .....	105
Tabla N° 23	Tiempos de atención de despacho de cargas generales .....	107
Tabla N° 24	Resumen de Inversiones en USD\$ (2012 – 2014).....	119
Tabla N° 25	Personal.....	123
Tabla N° 26	Capacitación Gerencia de Operaciones .....	131
Tabla N° 27	Capacitación Gerencia de Ingeniería .....	132
Tabla N° 28	Capacitación Gerencia De Administración Y Finanzas / Recursos Humanos / Planeamiento .....	133
Tabla N° 29	Capacitación Gerencia de Sistema Integrado de Gestión .....	135
Tabla N° 30	Capacitación Gerencia De TTC/ Comercial .....	136
Tabla N° 31	Capacitación Gerencia General .....	137
Tabla N° 32	Inventario físico de bienes patrimoniales (granos) - Tisur - 2015.	143
Tabla N° 33	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	144
Tabla N° 34	Matriz de Intereses de TISUR .....	147
Tabla N° 35	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	153
Tabla N° 36	Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera de la Empresa (FF) .....	154
Tabla N° 37	Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva de la Empresa (VC) .....	156
Tabla N° 38	Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno de la Empresa (EE) .....	156
Tabla N° 39	Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI).....	157
Tabla N° 40	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	158
Tabla N° 41	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	170
Tabla N° 42	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	171
Tabla N° 43	Matriz de Rumelt .....	172
Tabla N° 44	Matriz de Ética.....	173

Tabla N° 45	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	174
Tabla N° 46	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	177
Tabla N° 47	Matriz de Objetivos de Corto y Largo Plazo de TISUR.....	180
Tabla N° 48	Estrategias vs. Políticas.....	183

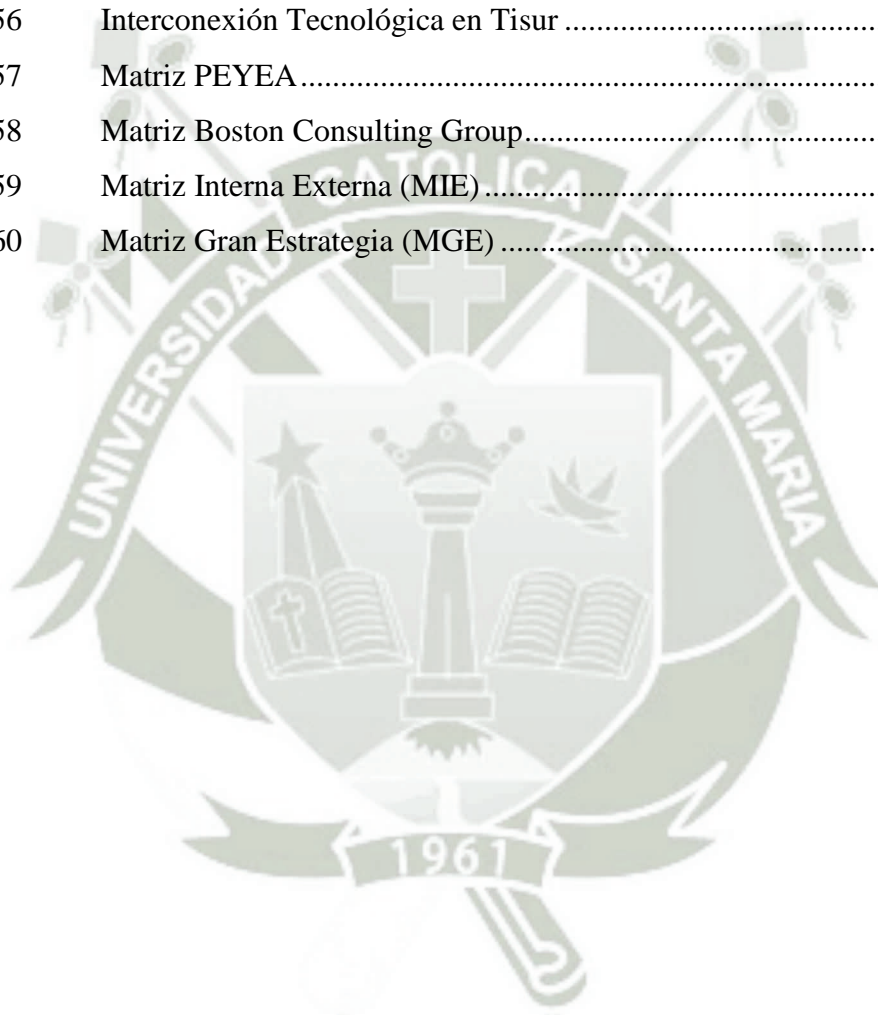


## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura N° 1	Estructura Orgánica del Grupo Romero .....14
Figura N° 2	Vista Panorámica TPM .....16
Figura N° 3	Rutas de Acceso a Matarani .....18
Figura N° 4	Servicios Tisur.S.A .....19
Figura N° 5	Riesgos de Invertir en Perú .....26
Figura N° 6	PBI del Perú .....27
Figura N° 7	Medidas de Desempleo .....32
Figura N° 8	Condición Laboral .....33
Figura N° 9	Tasa de Desempleo .....34
Figura N° 10	Datos y Condiciones del E-Commerce .....35
Figura N° 11	Organigrama de la Plana Gerencial .....40
Figura N° 12	Organigrama de la Gerencia de Operaciones .....42
Figura N° 13	Sistema Integrado de Gestión .....50
Figura N° 14	Eficiencia de las Operaciones .....68
Figura N° 15	Infraestructura y Mantenimiento .....69
Figura N° 16	Tramite Documentario .....69
Figura N° 17	Atención al Cliente .....70
Figura N° 18	Atención y tiempo de respuesta .....71
Figura N° 19	Motivo de Insatisfacción .....72
Figura N° 20	Aspectos más importantes a la hora de decidir por qué puerto realizar sus operaciones comerciales .....73
Figura N° 21	Percepción Global del Cliente respecto a Tisur .....74
Figura N° 22	Evolución de la carga no contenedorizada en el TPM (miles TM 2000 - 2015) .....76
Figura N° 23	Evolución de la carga global en el TPM (miles TM 2011 - 2015) ...76
Figura N° 24	Naves Atendidas (2014- 2015) .....77
Figura N° 25	Tipo de carga movilizada en TM durante el 2015 .....77
Figura N° 26	Ingresos (USD\$) por importación de Carga Sólida a Granel para Perú (2011 – 2015) .....78

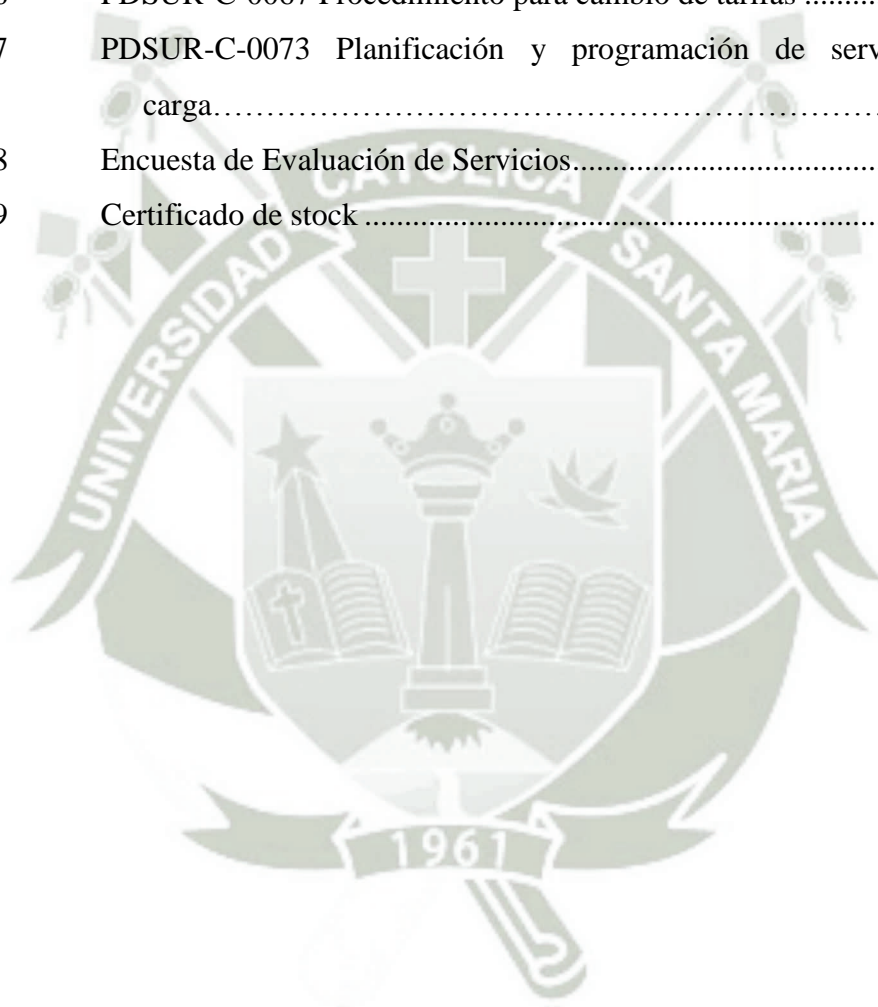
Figura N° 27	Ingresos (USD\$) por importación de Carga Sólida a Granel para Bolivia (2011 – 2015) .....	79
Figura N° 28	Ingresos (USD\$) por exportación de Carga Sólida a Granel de Bolivia (2011 – 2015) .....	80
Figura N° 29	Ingresos Totales (USD\$) por Carga Sólida a Granel en el TPM (2011 – 2015).....	81
Figura N° 30	Planificación de Operaciones.....	84
Figura N° 31	Descarga de Mercadería.....	85
Figura N° 32	Procedimiento de Liquidación de Nave .....	86
Figura N° 33	Despacho de mercadería directa de importación (DUA).....	87
Figura N° 34	Planificación y Programación de Servicios a la Carga .....	88
Figura N° 35	Descarga a Silos con Torres Absorbentes.....	92
Figura N° 36	Descarga a silos con sistema Sisteagro y Grúa Gottwald.....	93
Figura N° 37	Almacenamiento y despacho de granos en silos.....	94
Figura N° 38	Descarga directa y/o indirecta con Grúa Gottwald.....	95
Figura N° 39	Almacenamiento de granos en almacén y/o zona (atención a la carga) .....	96
Figura N° 40	Proceso de atención de camiones.....	97
Figura N° 41	Proceso de despacho de granos desde silos .....	98
Figura N° 42	Proceso de despacho de granos desde losa .....	98
Figura N° 43	Control de Temperatura y Humedad de granos .....	100
Figura N° 44	Plano de distribución de zonas de almacenamiento.....	100
Figura N° 45	Importación de Carga Sólida a Granel para Perú en TM (2011 – 2015) .....	101
Figura N° 46	Importación de Carga Sólida a Granel para Bolivia en TM (2011 – 2015).....	102
Figura N° 47	Exportación de Carga Sólida a Granel de Bolivia en TM (2011 – 2015) .....	103
Figura N° 48	Carga Sólida a Granel en el TPM en TM (2011 – 2015).....	104
Figura N° 49	Productividad Efectiva y Total de las Naves 2015 .....	106
Figura N° 50	Atención de carga no contenedorizada 2015 .....	108

Figura N° 51	Tiempos muertos del personal operativo en Almacenes y TTC 2015 .....	109
Figura N° 52	Modelo de Espina de Pez.....	110
Figura N° 53	Modelo de Gestión de Mejora Continua (Pilares) .....	111
Figura N° 54	Fases de la atención de embarque.....	113
Figura N° 55	Procedimiento para el Desarrollo de Inversiones y Mejoras en Tisur S.A .....	118
Figura N° 56	Interconexión Tecnológica en Tisur .....	140
Figura N° 57	Matriz PEYEA.....	160
Figura N° 58	Matriz Boston Consulting Group.....	161
Figura N° 59	Matriz Interna Externa (MIE).....	163
Figura N° 60	Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	165



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo N° 1	Plan de Tesis .....199
Anexo N° 2	Código de Ética TISUR (Valores).....225
Anexo N° 3	Política Integrada TISUR) .....227
Anexo N° 4	PDSUR-C-0003 Revisión de requisitos.....228
Anexo N° 5	Solicitud / Información Básica / Propuesta de Créditos .....231
Anexo N° 6	PDSUR-C-0067 Procedimiento para cambio de tarifas .....233
Anexo N° 7	PDSUR-C-0073 Planificación y programación de servicios a la carga.....239
Anexo N° 8	Encuesta de Evaluación de Servicios.....241
Anexo N° 9	Certificado de stock .....244



## Capítulo I: Situación General

### 1.1 Situación General

#### 1.1.1. Mundial

De acuerdo a lo ocurrido en la crisis mundial la cual tuvo su inicio en el 2008, las actividades del comercio internacional - mundial cayeron enormemente siendo este fenómeno incluso mayor al registrado en el periodo de la Gran Depresión de 1929. A partir del mes de Julio del año 2008 y en consideración llegando al mes de mayo del año 2009, resultó un incidente de contracción del 37% del valor del comercio internacional - mundial (Ocampo, 2009).

La Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2011) refirió que

*“Aunque todas las regiones del mundo han sufrido una caída importante en el valor de sus exportaciones, la descomposición en volumen y en precio de este desplome muestra diferencias entre los países industrializados y los países en desarrollo. En el primer grupo de países, la contracción corresponde sobre todo a la disminución de los volúmenes exportados de bienes industriales. En el segundo grupo, la caída tiene su principal origen en la baja de los precios de los productos básicos exportados, los volúmenes exportados se redujeron en menor medida, en parte gracias a la persistente demanda de China”.*

El Fondo Monetario Internacional (FMI) consideró estimó que la economía mundial ha alcanzado un estado de recuperación a partir de la crisis del 2009 incluso con mejores resultados de los se esperaba, sin embargo, se advierte que las herramientas financieras de rescate han contribuido en deteriorar las finanzas de los países industrializados manejando de esta manera en incrementar sus deudas comerciales (APN, 2011).

No importando el caso, resulta relevante referir que el crecimiento de países industrializados en adelante será bajo, de acuerdo al incremento de la deuda que tienen cada uno de estos con el Fondo Monetario Internacional, lo que lo clasifica en países de riesgo económico y débiles para las inversiones, principalmente para aquellos ubicados en la “Zona Euro”.

Por otro lado, a pesar de la situación económica mundial y de acuerdo a lo explicado por la FAO (2016), se prevé *que la producción mundial de cereales en el presente año se sitúe en 2571 millones de toneladas, ligeramente por encima de lo previsto en octubre y un 1,5 % (39 millones de toneladas) más de lo producido en 2015. La revisión es consecuencia principalmente de unas perspectivas más satisfactorias sobre la producción mundial de trigo y cebada, que compensaron con creces la reducción de 4,8 millones de toneladas (1,0 %) de la cosecha mundial de maíz en 2016 debido, sobre todo, a la bajada de los rendimientos en el Brasil, China, los Estados Unidos de América y la Unión Europea (UE) a consecuencia de las condiciones atmosféricas. Acerca del comercio mundial de cereales en el periodo 2016-2017 el pronóstico de la FAO se ha incrementado en 3,1 millones de toneladas (un 0,8 %) respecto al pronóstico de octubre, con lo que se sitúa en cerca de 388 millones de toneladas, asimismo se prevé que los bajos precios internacionales estimulen un aumento de las importaciones de varios países y que la Federación de Rusia resultará el mayor exportador de trigo del mundo en el año 2017<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Situación Alimentaria Mundial “Nota Informativa de la FAO sobre la oferta y demanda de cereales” Extraído de <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>

#### 1.1.1.1. Transporte marítimo internacional

En el año 2013 el transporte marítimo internacional se estimó en 8,408 millones de toneladas, con un incremento del 7.0% respecto al año anterior.

El modo marítimo supone el 80% del transporte internacional de mercancías. Durante las tres últimas décadas ha experimentado un crecimiento medio anual del 3.1%. Con esta tasa media, en el 2020 el tráfico marítimo estimado sería de 11,500 millones de toneladas y en el 2031 alrededor de 16,010 millones de toneladas.

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), las manufacturas suponen un 70% de los intercambios comerciales medidos en valor y que son transportadas en contenedores cuando utilizan el modo marítimo.

En el periodo 1993-2013 el transporte marítimo se ha duplicado pasando de 4,008 millones de toneladas a 8,408 millones luego de la considerable caída registrada en el año 2009. En ese periodo el grupo “otras cargas” ha pasado del 32% a casi el 39%, desplazando al crudo y productos petrolíferos como principal mercancía transportada que representaba casi el 44% en 1993, mientras que en 2013 no llegó al 33%. En el Perú, aproximadamente el 90% de su comercio exterior se transporta por vía marítima.

#### 1.1.2. Nacional

Según lo manifestado en el Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019, el crecimiento de la economía peruana continuará acelerándose dentro de un rango de 3.5% y 4.0% con una estimación puntual de 3,8% durante el 2016 -a pesar del entorno internacional desfavorable caracterizado por una menor demanda externa y una continua caída de precios de materias primas, debido a un incremento significativo de la

producción minera ante la entrada de nuevos proyectos, la puesta en ejecución de importantes mega proyectos de infraestructura, una política fiscal moderadamente expansiva liderada por la inversión pública y un incremento gradual de la tasa de interés de referencia del BCRP como respuesta a presiones depreciatorias que impactan en la inflación y las expectativas inflacionarias. La aceleración de la actividad económica peruana estará apoyada en cinco motores de crecimiento que permitirán tener una base de crecimiento diversificada: i) la recuperación gradual de la economía mundial, en particular, de las economías avanzadas como EE.UU. y la Zona Euro; ii) la mayor exportación tradicional ante el inicio de producción de importantes proyectos mineros que, hacia el 2017, duplicarán la producción de cobre del 2013 (estos proyectos aportarán, en promedio en el periodo 2014-2017, 0,5 puntos porcentuales en el crecimiento anual del PBI); iii) la mejora y consolidación de las expectativas de los agentes económicos; iv) la inversión en megaproyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas (en el 2013 PROINVERSION adjudicó cerca de US\$ 5 mil millones, récord histórico, y para el 2014-2015 tuvo una cartera de proyectos de más de US\$ 10 mil millones, incluyendo la Línea 2 del Metro de Lima, recientemente adjudicada); y, v) proceso de convergencia en sectores no transables con tamaños de mercado aún reducidos en comparación a otros pares regionales y que, por lo tanto, plantean importantes retornos para la inversión.

Se contempló un “pico” de crecimiento de 6,5% en los años 2015 y 2016, en la medida que en estos años se desembolse los montos de inversión más significativos en una serie de mega proyectos de infraestructura y el sector minero alcance niveles de producción máximos debido a proyectos como Toromocho, Constancia, Las Bambas y Cerro Verde. Se estima que la inversión privada crecerá, en promedio, 6,1% en el periodo 2014-2017; hacia el final del horizonte

de proyección será equivalente a 19,9% del PBI, uno de los niveles más altos en la región y en el mundo.

La proyección de la inversión privada plantea dos dinámicas diferenciadas: i) la inversión minera bordearía en promedio los US\$ 7 000 millones por año en el periodo 2014-2017, por debajo del máximo histórico alcanzado en el 2013 (US\$ 9 724 millones). Esta reducción en la inversión minera es parte de una tendencia mundial en un contexto de menores precios de metales (de acuerdo a estimados de Morgan Stanley, la inversión mundial en minería caería 12% en promedio en el periodo 2014-2017); en el caso peruano, el ritmo de reducción sería menor a la tendencia mundial en vista de las ventajas comparativas que muestra respecto de otros países, en términos de costos de producción; y, ii) la inversión privada en sectores no transables como retail, inmobiliario, servicios y otros, crecería a un ritmo promedio anual de 10% en el periodo 2014-2017, como reflejo del dinamismo del consumo interno y el proceso de convergencia en sectores con tamaños de mercado aún reducidos en comparación a otros pares regionales y que, por lo tanto, plantean importantes retornos para la inversión.

A nivel regional, es importante resaltar que la economía peruana no solo será una de las que más crezca en el 2016, sino la que más se acelere respecto del 2015. Según la consultora Consensus Forecasts<sup>4</sup>, Perú liderará el crecimiento con una tasa de 3,6% seguido por Colombia (2,4%), México (2,4%), Chile (1,8%), Uruguay (1,5%) y Brasil (-3,8%). Esta diferenciación de la economía peruana respecto de la región se debe, en primer lugar, a la alta competitividad de la economía peruana en el sector minero que permitirá incrementar la oferta minera, principalmente de cobre (29%), en un contexto de precios bajos; y, en segundo lugar, al espacio fiscal acumulado en los últimos años que permitirá implementar una política fiscal

moderadamente expansiva a diferencia de otros países de la región que, incluso, iniciaron procesos de retiro de sus impulsos fiscales desde el año pasado.

En este contexto, los motores de crecimiento del 2016 son: (i) una mayor producción minera que generara una reducción del déficit en cuenta corriente de 4.4% del PBI en el 2015 a 3.7% en el 2016 y a su vez contribuirá con 1,2% al crecimiento del PBI; (ii) el gasto en infraestructura (componente privado y público) que contribuirá con 0,5% al crecimiento del PBI; y, (iii) el gasto público, excluyendo grandes megaproyectos de infraestructura, que aportará 0,7% al crecimiento del PBI. Con esto la economía peruana podrá afrontar de mejor manera el entorno internacional.

El ahorro público se incrementará en 1,6% del PBI (de 3,0% a 4,6% del PBI), permitiendo que la inversión pública se expanda en 0,2% del PBI (de 5,2% a 5,4% del PBI) y que la inversión privada se incremente de 19,9% del PBI en el 2016 a 20,7% del PBI en el 2019, superando el promedio histórico 1990-2015 (16,5% del PBI).

Para el 2017 se estima que la economía peruana crezca en 4,6% continuando con una mayor producción minera que crecerá a 7.5%, la normalización de las condiciones climáticas que impulsarán el desembarque de anchoveta y la producción agrícola, la continua ejecución de los megaproyectos de infraestructura, un mercado laboral consolidado, corrección del precio del petróleo y una normalización de las expectativas de los agentes económicos post ciclo electoral generando el retorno de la inversión privada en el país.

Por otra parte es importante hacer referencia a los tratados y convenios que aun mantiene al país y los que están aún en negociaciones, ya que estos continuaran contribuyendo al desarrollo y crecimiento del país.

En el año 2012 entraron en vigencia siete Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos por Perú, correspondientes a la Unión Europea, Japón, Tailandia, México y, en el marco de las negociaciones con Centroamérica, con Panamá, Guatemala y Costa Rica. Igualmente, está pendiente la entrada en vigencia del acuerdo con Noruega, el único país que falta en el marco del TLC con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA).

Además, están en vigencia los acuerdos de Complementación Económica (ACE) y otros más profundos de libre comercio conocidos como TLC, con Estados Unidos, China, República de Corea, Cuba (ACE N° 50), Chile, Singapur, Canadá y México (ACE N° 8 que se convertirá en un TLC al haberse ampliado).

Igualmente, con el Mercado Común del Sur (Mercosur), que agrupa a Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, con el cual se suscribió el ACE N° 58.

También están los acuerdos vigentes con la Comunidad Andina (CAN), que reúne a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú; con la Organización Mundial del Comercio (OMC) y con el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC).

Mientras tanto, siguen en negociación los TLC con Honduras y El Salvador, en el marco de las tratativas con Centroamérica; así como el Acuerdo de Complementación Productiva y Comercial con Venezuela, con el cual se ha prorrogado la vigencia de los beneficios arancelarios en el marco de la CAN, cuando este país pertenecía al bloque andino.

De igual forma, el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) en el que participan Australia, Brunei Darussalam, Chile, Estados Unidos, Malasia, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam, todas economías que forman parte del APEC.

A nivel multilateral Perú también participa en las negociaciones de la Ronda Doha, en el marco de la OMC, para la liberalización del comercio multilateral. Se considera que estos tratados son una

herramienta básica que impulsará el comercio exterior peruano y por tanto el PBI peruano.

#### 1.1.2.1. Sector Portuario en el Perú

Habiendo hecho una revisión exhaustiva de fuentes de información relacionadas al desarrollo de las operaciones portuarias en el Perú, existen diferentes opiniones, que concuerdan que ese ítem es primordial para el logro eficiente de las operaciones internacionales ya sean de exportación o importación lo cual conlleva al continuo desarrollo y crecimiento del país.

Cuando hablamos de puertos en el Perú, nos referimos a una vasta historia que se remonta a la década de los ochenta, donde era el sector público el que tenía el control administrativo de los puertos, el mismo que además de conceder la infraestructura también estaba a cargo de las operaciones de los distintos terminales. Es así que a través del tiempo con la internacionalización, globalización o procesos de apertura comercial, era necesario contar con eficiencia en los puertos tanto en la parte administrativa como en la parte operacional, lo cual obligo a las autoridades a repensar en su modelo.

En nuestro país las operaciones portuarias han sido privatizadas, teniendo como participantes a empresas transnacionales de gran envergadura como son DP World Callao y APM Terminals. Nuestro país funciona hoy en términos portuarios como la gran mayoría de países europeos donde el estado está encargado de la parte planificadora, normativa y legal, entre otros temas de la actividad pública. La parte relacionada con la carga está en manos de las empresas transnacionales.

Desde los años 90 se empezó a pensar en un modelo más activo y eficiente para la actividad portuaria que hasta ese momento se mostraban como monopolios naturales que a pesar de su capacidad

operativa con retraso tecnológico y su casi nula infraestructura, podían atender todas las operaciones que se generaban, obviamente luego de la apertura económica que lograría el Perú pasarían a ser totalmente ineficientes y casi inservibles.

Nace pues la preocupación por empezar a tener mayores y mejores puertos con eficacia, tecnología y operaciones de nivel internacional; el Perú se convertía en un actor importante en las operaciones internacionales.

**a. En el Pasado**

- No había contenedorización.
- Falta de puertos especializados.
- Equipamiento básico.
- Buques con equipamiento propio.
- Buques multipropósitos.
- Buques de poca profundidad.
- Ausencia de tecnologías de información.
- Ausencia de automatización.
- Incremento de la mano de obra portuaria

**b. Importancia de los puertos en el comercio exterior**

- Por los puertos se produce la transferencia de carga y pasajeros entre las vías navegables y la costa.
- Estas transferencias se realizan por medio de equipamiento portuario de última generación.
- El puerto funciona como nodo de vinculación entre el transporte terrestre (carreteras, ferrocarriles, tuberías, sistemas de navegación interior, etc.) y el transporte acuático.
- Los puertos no sólo actúan como puertas de enlace para el comercio exterior, también atraen actividades comerciales tales

como bancos, seguros, actividades industriales, etc. que se encuentran en las ciudades portuarias y benefician a sus pobladores.

- Los puertos han evolucionado pasando de ser puntos de carga y descarga a ser centros de distribución, sirviendo como concentradores de transporte en la cadena logística.
- Actúan como una interfaz entre las áreas de producción y consumo.
- En el Perú, aproximadamente el 90% de su comercio exterior se realiza por vía marítima.

**c. Como lograr un servicio portuario de excelencia y aportar de forma eficiente en la logística de las cadenas de suministro.**

- Contando con puertos eficientes, seguros, modernos.
- Contando con equipamiento portuario de última generación.
- Contando con canales de acceso y áreas de maniobra con dimensiones adecuadas (profundidad, ancho, diámetro) para el ingreso y salida de los buques de forma segura.
- Contando con tecnologías de información de vanguardia.
- Contando con recursos humanos altamente capacitados.
- Operando 24/7. (evitar paros)
- Contando con modelos portuarios eficientes como es el caso del modelo landlord.
- Contando con la normativa portuaria que brinde seguridad jurídica a los inversionistas privados.

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

### 2.1 Antecedentes

Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR) nació el 18 de Agosto de 1999 como adjudicatario de la concesión del Terminal Portuario de Matarani, siendo el primer operador portuario privado del Perú, desde esa fecha se ha consolidado como uno de los puertos multipropósito de la costa Pacífico Sur, convirtiéndose en la mejor alternativa de integración Atlántico – Pacífico (Albiz, 2015).

De acuerdo a descrito por Tisur (2015), Matarani es una bahía en el extremo norte del que fuera el puerto de Islay y el lugar donde por sus adecuadas condiciones fue elegido para construir allí el nuevo puerto que remplazara a Mollendo.

En 1938 el Supremo Gobierno celebra un contrato con la Frederick Snare Corporation, para la construcción del nuevo puerto, para atraque directo de naves. Luego de tres años y tres meses la obra concluye el 5 de junio de 1941, con una inversión de 15 millones 721 mil soles (Tisur, 2015).

Durante el gobierno de don José Luis Bustamante y Rivero, el cuatro de octubre de 1947, se inaugura oficialmente el puerto de Matarani con el arribo de la nave nacional de pasajeros Urubamba. En ésta fecha y a vista de muchos incrédulos con la llegada del vapor Mantaro que ingreso al puerto sin inconvenientes ni la ayuda de remolcadores se efectuó la primera descarga iniciándose de éste modo las actividades del Terminal Portuario de Matarani (Tisur, 2015).

El puerto de Matarani desde 1941 hasta la fecha de su inauguración, estuvo bajo el control de la Marina de Guerra del Perú. En 1947 se hace cargo del terminal Marítimo y la repartición portuaria, la dependencia del ministerio de Hacienda y Comercio que lo pone operativo solo con granos y cemento (Tisur, 2015).

El 06 de enero de 1956 se inaugura el tramo férreo Matarani - La Joya, fecha en que se inicia el trabajo activo y efectivo del Puerto. El mismo año se pone en funcionamiento la torre neumática para granos (Tisur, 2015).

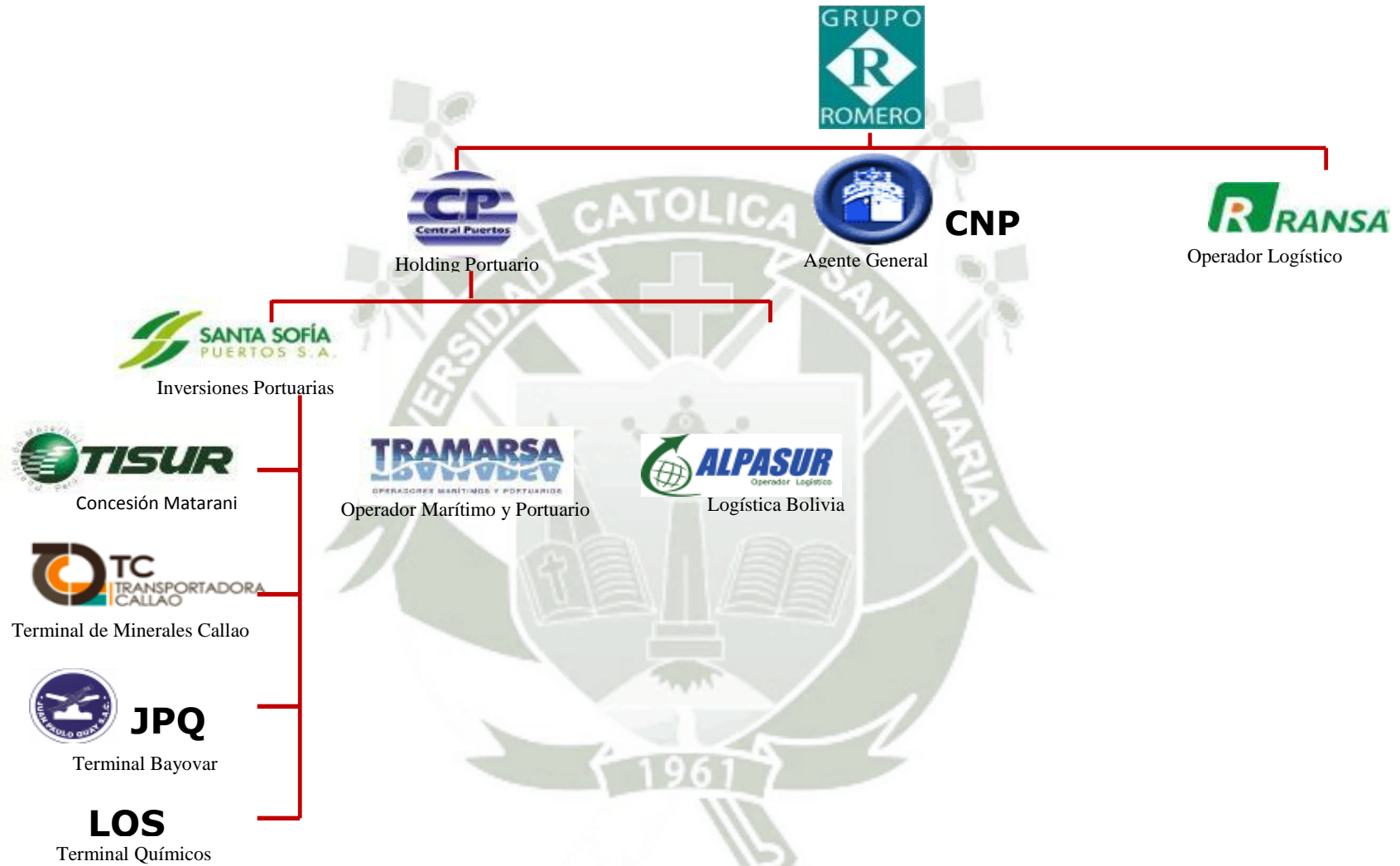
En 1970 asume la administración del Puerto la Empresa Nacional de Puertos ENAPU y ese mismo año se pone en funcionamiento la faja transportadora de minerales (Tisur, 2015). A través de los años el Puerto de Matarani fue cobrando mayor importancia para el comercio exterior, así en 1963 la mayor carga se movía exclusivamente por éste Puerto, en especial la carga procedente de Bolivia (Tisur, 2015). El 18 de agosto de 1999 el estado peruano a través del Ministerio de Transportes, adjudicó por treinta años el terminal portuario de Matarani, a Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR ), empresa moderna y eficiente creada con capitales de Santa Sofía Puertos S.A. con una participación de 99.9999% y Calixto Romero Seminario con 0.0001% de participación, con la convicción de promover el desarrollo económico en la Región Sur a través del desarrollo de la actividad portuaria, convirtiéndose en el primer operador privado de un puerto público en el Perú. Personal calificado y especializado, infraestructura y equipos de vanguardia, permiten a TISUR manejar todo tipo de carga en grandes volúmenes con seguridad y con suma eficiencia; la empresa TISUR es el aliado estratégico para proyectos de gran envergadura; La experiencia y profesionalismo de nuestra gente hace que cada una de nuestras operaciones dentro y fuera de la nave estén totalmente controladas y garantizadas. A más de una década de su concesión TISUR ha desarrollado, administrado y operado exitosamente el Terminal Portuario de Matarani, contribuyendo de esta forma al desarrollo de la región, convirtiéndose en el principal soporte logístico para la Región Sur del Perú, asegurándoles a las empresas exportadoras e importadoras un manejo eficiente de su carga en términos de costos y tiempos competitivos. La influencia económica y

social de este Terminal en la Región Arequipa , ha sido determinante para el desarrollo comercial, empresarial y social, constituyéndose en una de las principales fuentes de trabajo y actividades conexas. Entre sus principales ventajas competitivas podemos mencionar su ubicación geográfica estratégica para la atención de las cargas de la Macro Región Sur del Perú, experiencia en el manejo de todo tipo carga, infraestructura de primer nivel y flexibilidad en sus operaciones, su operación se da durante los 365 días del año, su área de influencia incluye a Bolivia y Brasil (Tisur, 2015).

La empresa Tisur S.A. forma parte del Grupo Romero, lo que se representa en el siguiente Figura:



Figura N°1: Estructura Orgánica del Grupo Romero



Fuente: Tisur S.A.

### 2.1.1. Características del Puerto

Terminal Internacional del Sur es una empresa perteneciente al grupo Romero, que desde sus inicios se ha caracterizado por la eficiencia y calidad de sus operaciones, lo cual le ha permitido consolidarse como uno de los puertos más importantes del Pacífico Sur en los últimos años, convirtiéndolo en una de las mejores alternativas para los clientes del corredor Atlántico – Pacífico.

Dentro de las características generales del Terminal portuario de Matarani podemos encontrar:

Presenta muelle marginal:

- Con 03 amarraderos (A, B, C) de 583 metros de largo .
- Cuenta con un calado de 32 pies (9.75 metros).
- Pudiendo atracar naves hasta de 230 metros de eslora, 50,000 DWT.

Bocana de Ingreso

- Con una longitud de 200 metros.
- Con un calado hasta de *50 pies*

En la rada exterior:

- Se ha construido recientemente un muelle especializado en el embarque de mineral con 280 metros de largo y 59 pies de calado. Esta infraestructura es capaz de recibir naves tipo Handysize y Handymax.
- Este muelle tiene un sistema de amarre mixto constituido por cuatro boyas (2 en proa y 2 en popa) y un sistema de vitas en muelle

También cuentan con:

- Áreas de fondeo y zonas para la ampliación del Puerto con profundidades superiores a los 100 pies.
- Rada interior formada por dos rompeolas de 650 m (sur) y 145 m (norte) de largo. El acceso tiene 145 m de largo y 45 pies de profundidad.
- Cuenta con 01 muelle roll on/roll off con 36 m. de largo, 24 m. de ancho y 28 pies de calado.
- Por sus condiciones de clima favorables, se puede operar los 365 días del año.

**Figura N°2: Vista Panorámica TPM**



Fuente: Tisur S.A.

Terminal Multipropósito puede operar las siguientes cargas.

- Carga Solida a granel (concentrados de mineral, granos limpios y sucios)
- Carga líquida a granel (ácido sulfúrico, Hidrosulfito de sodio, aceite, alcohol)
- Carga Rodante (vehículos, maquinaria)
- Carga fraccionada (azúcar, cátodos cobre, nitrato de amonio)
- Carga contenedorizada.
- Carga de proyectos
- Mercadería General.

El Terminal Portuario de Matarani cuenta con varias rutas de acceso y penetración entre las principales tenemos:

- Carretera Panamericana Sur: carretera 100% asfaltada que integra toda la costa del Perú. Gracias a esta carretera, Matarani se encuentra interconectada con Arequipa a una distancia de 120 Km permitiendo transferir la carga en solo 2 horas.
- El Ferrocarril del Sur: red de rieles que permiten integrar Matarani con las ciudades de Cuzco (20 horas), Puno (18 horas) y Juliaca (16 horas). Actualmente esta red se encuentra concesionada a los Sres. Perú Rail.
- La carretera Binacional: carretera 100% asfaltada que interconecta Matarani con La Paz a tan solo 589 km, permitiendo transferir la carga en solo 18 horas. La ruta que sigue la carretera es la siguiente: La Paz, Desaguadero, Moquegua, El Fiscal y Matarani. En el año 2000, el actual administrador del puerto de Matarani construyó el Puente Pampa Blanca el cual disminuye el recorrido en 30 km, mejorando los tiempos de transferencia y contribuyendo así al desarrollo de las localidades cercanas.
- Carretera Interoceánica (IIRSA 12): actual proyecto que busca integrar el sur del Perú entre ellos Matarani con el estado brasilero de Rio Branco (Acre). La ruta que seguiría la presente carretera sería: Matarani, Arequipa, Juliaca, Inambari, Puerto Maldonado, Iñapari, Asís, Rio Branco y Porto Velho. Al terminar este proyecto, se logrará tener una distancia de 1174 km entre Matarani y Rio Branco<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Cesar ZR. Gestión de la mejora continua en Terminal Portuario de Matarani, Islay - Arequipa 2011.

**Figura N°3: Rutas de Acceso a Matarani**



Fuente: Tisur S.A.<sup>3</sup>.

Lo servicios que ofrece Tisur S.A. son:

- a. Atención a la Nave: la infraestructura de TISUR conjuntamente con las condiciones de tiempo y mar, le permiten brindar servicios a las naves en forma permanente, constituyéndose Matarani en uno de los pocos puertos existentes que no es afectado por braveza del mar, neblina u otros. Tisur opera los 365 días del año las 24 horas del día.

Entre estos servicios podemos encontrar:

- Alquiler de Amarradero
- Amarre/Desamarre
- Servicios diversos, suministros
- Remolcaje

---

• <sup>3</sup> Cesar ZR. Gestión de la mejora continua en Terminal Portuario de Matarani, Islay - Arequipa 2011.

- Practicaje
- b. Atención a la Carga: con su infraestructura, amplias áreas de operaciones y equipos adecuados, Tisur puede manejar grandes volúmenes y diferentes tipos de carga como mercadería general, gráneles sólidos, líquidos, carga rodante, contenedorizada y refrigerada, con eficiencia, rapidez, seguridad y calidad.

Los principales servicios a la carga son:

- Uso de Muelle, brindando la infraestructura necesaria que permita la óptima ejecución de las operaciones de embarque y descarga de mercadería
- Tracción o transferencia, asignando la cantidad de recursos necesarios para conservar la cantidad y el estado de la carga
- Manipuleo
- Almacenaje
- 

**Figura N°4: Servicios Tisur S.A.**



Fuente: Tisur S.A.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Cesar ZR. Gestión de la mejora continua en Terminal Portuario de Matarani, Islay - Arequipa 2011.

## 2.2 Visión

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, en el corredor Atlántico – Pacífico.

## 2.3 Misión

Operar el Terminal Portuario de Matarani satisfaciendo las necesidades de sus 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 ofrecerles atención personalizada a fin de obtener su confianza.

Conscientes de su responsabilidad social están comprometidos en esforzarse para evitar cambios adversos significativos en el equilibrio ecológico y controlar los riesgos de seguridad y salud ocupacional dentro del recinto portuario<sup>5</sup>.

## 2.4 Valores

- Honestidad
- Trabajo Infantil
- Igualdad de Oportunidades
- Seguridad y Salud en el trabajo
- Comunicación
- Protección y uso racional de los activos
- Confidencialidad

---

<sup>5</sup>TISUR. Reporte de Sostenibilidad. Terminal Internacional del Sur. Perú. 2014.

- Equilibrio personal y profesional
- Respeto y no discriminación
- Anticorrupción
- Transparencia
- Medio Ambiente
- Compromiso Social
- Sistema de Comunicaciones

(Ver Anexo N°2)

## 2.5 Objetivos y Políticas

### 2.5.1. Objetivos

- Identificar y evaluar peligros y riesgos a la seguridad de las personas, aspectos e impactos ambientales, amenazas y debilidades de seguridad y protección a la instalación, a fin de implementar y mantener medidas para controlar y prevenir accidentes laborales, incidentes ambientales, ilícitos y garantizar la integridad de las actividades que realizan, así como la continuidad en la cadena de suministros, logrando la satisfacción de sus clientes.
- Llevar a cabo programas de sensibilización, capacitación y entrenamiento con la finalidad de garantizar la participación y consulta de los colaboradores en todos los elementos del sistema integrado de gestión, promoviendo la mejora continua y el desarrollo de competencias de su talento humano
- Promover sus valores mencionados en el código de ética a fin de crear conciencia que su buen desempeño influye en toda la organización
- Cumplir con la legislación, normativa vigente y compromisos voluntariamente adquiridos

## 2.5.2 Políticas

### a. Sistema Integrado de Gestión

Conscientes de su responsabilidad social, dentro del alcance tecnológico y económico, la empresa se compromete a:

- Implementar y mantener medidas de seguridad a fin de controlar y prevenir accidentes laborales
- Cumplir con la legislación y normativa vigente así como con los compromisos voluntariamente adquiridos
- Identificar los aspectos ambientales de sus actividades y realizar todos los esfuerzos necesarios para evitar generar cambios adversos significativos en el equilibrio ecológico de su entorno.
- Crear conciencia que su buen desempeño personal influye en la prevención de la contaminación del Medio Ambiente y en la Seguridad Ocupacional
- Implementar y mantener medidas preventivas de protección a fin de hacer frente a las amenazas que atenten contra las actividades comerciales que desarrollan y ofrecen en su instalación.
- Lograr la satisfacción de sus clientes.
- Llevar a cabo programas de capacitación constantes.
- Promover valores: libertad, lealtad, integridad, honestidad, equidad, respeto, responsabilidad y confidencialidad.
- Mejorar continuamente el Sistema Integrado de Gestión agregando valor a su servicio.

(Ver Anexo N°3)

**b. Rendimientos**

- Los rendimientos históricos de embarque y descarga de mercancías, determinados por la información presentada por las Agencias de Estiba y las estadísticas serán la base para fijar el rendimiento que deberá cumplirse en cada una de las operaciones.
  - Los rendimientos históricos se mantendrán publicados en la Junta de Operaciones. Las Agencias de Estiba podrán presentar debidamente sustentada y documentadamente cualquier observación que tengan sobre el rendimiento específico de una carga, excepto durante el lapso del anuncio de la nave y el término de la operación.
  - Dada la complejidad de las operaciones portuarias y de las características de las naves, los rendimientos históricos irán evolucionando de acuerdo a como se realicen las operaciones tendiendo permanentemente a mejorar.
  - En caso de nuevas cargas, los rendimientos serán determinados teniendo en cuenta los rendimientos de cargas similares. Para cada operación específica, el TPM determinará en coordinación con el Agente de Estiba, los rendimientos para cada bodega buscando maximizar la productividad. Se tendrá en cuenta el tipo de carga, configuración operativa, plano de estiba, características de la nave y registro de rendimientos históricos promedio. El acuerdo deberá ser registrado en el Acta de Junta de Puerto.
  - El Agente de Estiba deberá asegurar rendimientos de descarga y/o embarque tan rápidos como la estiba y características que la nave se lo permita.
- En el caso de las naves de itinerario de línea regular de contenedores, los Agentes de Estiba deberán presentar en forma obligatoria la programación (incluyendo movilizaciones y

tiempo de ejecución de las mismas), horas y regímenes de trabajo, los que quedarán fijados en la Junta de Operaciones.

- En el caso de congestión portuaria, la nave de itinerario de línea regular de contenedores contará con un plazo máximo de hasta cuatro (04) horas adicionales a las comprometidas en Junta de Operaciones para el término de sus operaciones de descarga y/o embarque, caso contrario deberá dejar el amarradero



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Externo

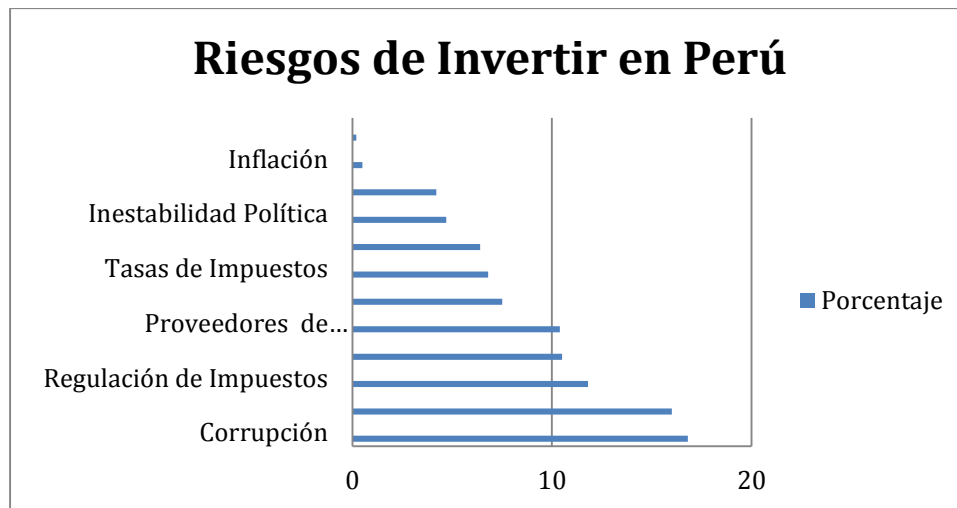
#### 3.1.1. Factores Políticos (P)

De acuerdo a los artículos e investigaciones acerca de la política en el Perú, podemos darnos cuenta que los últimos años el país ha disfrutado de estabilidad política (democrática). Esto ha sido beneficioso para la economía en el país, ya que un entorno de estabilidad política atrae la inversión.

Tras conocerse los resultados electorales donde Pedro Pablo Kuczynski fue el triunfador, las expectativas sobre la situación del país han mejorado dando mayor confianza a los inversionistas y al pueblo. Jaime Reusche, vicepresidente del grupo de riesgo soberano de Moody's, considera que la intención de reducir los impuestos del nuevo gobernante acentúa la confianza para invertir en el Perú (Portal El Comercio, 2016).

Sin embargo, el nuevo gobierno deberá tomar acciones correctivas pronto en cuanto a temas de seguridad y malestar social en el país, es necesario, erradicar la corrupción y volver más eficiente la burocracia del gobierno. Ya que estos son los problemas con porcentaje más alto en cuanto al riesgo de invertir en el Perú, según Lago (2012).

**Figura N°5: Riesgos de Invertir en Perú.**



**Fuente: Lago (2012)**

La estabilidad política del país es importante para el crecimiento económico de la empresa TISUR, teniendo en cuenta que ello implica que se desarrollen oportunidades de inversión de manera directa e indirecta en el sector portuario, facilitando las negociaciones internas y externas. Si el país vive un periodo de estabilidad, en el cual las inversiones son atractivas, esto indica que habrá nuevas oportunidades de negocios y empresas en el sector que permitan una mayor fluidez de comercio exterior. Por otro lado, se prevé que el desarrollo económico nacional como conclusión trae más puestos de trabajo e ingresos mayores para la población. Si tenemos un porcentaje mayor de la población con ingresos mayores, tenemos un crecimiento de clientes potenciales para con aquellas empresas que desarrollan actividades con el mercado exterior en las que consideran como una de sus opciones de servicios portuarios a la empresa TISUR S.A. De esta forma la empresa tendrá más clientes y más ventas, lo que llevará a un crecimiento en las utilidades.

Sin embargo, se considera como una posible amenaza la existencia de una mayoría política opuesta al partido líder del Gobierno actual, la puede generar un estancamiento legal, económico y social ante las

iniciativas de desarrollo del Gobierno, por lo que los sectores involucrados en las operaciones comerciales del País podrían verse afectados.

- *Estabilidad democrática nacional en los últimos 15 años (O)*
- *Más empresas en el sector comercio exterior (O)*
- *Existencia de corrupción y burocracia en el aparato estatal (A)*
- *Existencia de inseguridad ciudadana y delincuencia (A)*
- *Nuevas inversiones extranjeras en el país. (A)*
- *Ingreso de nuevos competidores. (A)*
- *Oposición de fuerzas políticas que generen estancamiento de desarrollo (A)*

3.1.2. Factores Económicos (E)

Tanto el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) acaban de publicar sus datos acerca del producto bruto interno (PBI). Según ello, las cifras correspondientes a los cuatro últimos trimestres son las siguientes:

**Figura N°6: PBI del Perú**

<b>Perú: PBI Trimestral y Anualizado</b>				
Trimestres	BCR Millones US\$	INEI		
		Millones S/.	Tipo de cambio	Millones US\$
2015-II	48,604	153,392	3.142	48,820
2015-III	48,073	151,048	3.211	47,041
2015-IV	49,342	161,180	3.321	48,534
2016-I	44,195	153,924	3.449	44,629
<b>TOTAL</b>	<b>190,214</b>	<b>619,544</b>	<b>3.277</b>	<b>189,058</b>

**Fuente:** Banco Central de Reserva del Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática.

**Elaborado por:** Desarrollo Peruano (2016)

El BCR afirma que a lo largo de los cuatro períodos el PBI ha llegado a US\$ 190,214 millones, el INEI señala que ha llegado a un monto en soles que (según nuestros cálculos) equivaldría a US\$ 189,058 millones.

Esta cifra que indica el BCRP es la que le permite calcular luego los diversos ratios (de deuda externa, balanza en cuenta corriente, inversión extranjera, demanda interna, inversión bruta, consumo) mediante los cuales se analiza la situación económica nacional.

El retroceso de 4% en el PBI nominal en dólares en el primer trimestre del 2016 frente a similar período del 2015 se debió especialmente a la considerable alza de 12.8% del tipo de cambio.

Teniendo en cuenta que la población nacional llega a la fecha a aproximadamente 31.4 millones, el dato del BCR implicaría un PBI por habitante de alrededor de US\$ 6,060, en tanto que el del INEI uno que bordearía los US\$ 6,020.

En términos generales la economía en el Perú ha sido resaltante a nivel de América Latina, con una de las mejores tasas de crecimiento del PBI del 6 %, según el Banco Mundial (2015). Pero debido a que las exportaciones bajaron un 4,8% este ritmo está desacelerándose por lo que se espera un crecimiento promedio del 3.8% para este año.

En los próximos años se espera que la expansión de proyectos mineros soporten el crecimiento. Algunos factores que ponen en riesgo este crecimiento son la caída de los precios de las materias primas vinculadas en gran medida con la desaceleración de China, un eventual período de volatilidad financiera asociado al ritmo del ajuste monetario de Estados Unidos, el impacto del fenómeno del Niño en la economía real y los riesgos nacionales como las protestas anti mineras y la actividad militante en el sur este del país (Banco Mundial, 2016).

**Tabla N°1: PBI Sectorial**

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES (Variación porcentual real)						
	2014	2015	2016	2017	2018	Prom. 2016-2018
<b>Agropecuario</b>	1,6	2,2	1,8	3,3	3,3	2,8
Agrícola	0,4	0,7	1,5	3,5	3,5	2,8
Pecuario	5,9	3,7	2,5	3,0	3,0	2,8
<b>Pesca</b>	-27,9	17,3	15,3	8,5	6,6	10,2
<b>Minería e hidrocarburos</b>	-0,8	4,3	9,3	11,3	2,9	7,8
Minería metálica	-2,1	7,5	10,5	13,0	3,1	8,8
Hidrocarburos	4,0	-6,2	4,8	4,4	2,3	3,8
<b>Manufactura</b>	-3,6	-0,7	1,8	3,3	3,5	2,9
Primaria	-9,7	4,0	5,7	5,6	4,2	5,2
No primaria	-1,0	-2,2	0,6	2,4	3,2	2,1
<b>Electricidad y agua</b>	4,9	5,1	5,0	5,6	5,6	5,4
<b>Construcción</b>	1,6	-3,3	4,2	4,2	4,5	4,3
<b>Comercio</b>	4,4	3,7	3,8	4,5	4,5	4,2
<b>Servicios</b>	5,9	5,1	5,1	5,2	5,4	5,2
<b>PBI</b>	<b>2,4</b>	<b>3,0</b>	<b>4,3</b>	<b>5,3</b>	<b>4,5</b>	<b>4,7</b>
<b>PBI primario</b>	<b>-2,3</b>	<b>4,0</b>	<b>7,0</b>	<b>8,5</b>	<b>3,3</b>	<b>6,2</b>
<b>PBI no primario<sup>1</sup></b>	<b>4,1</b>	<b>2,9</b>	<b>4,1</b>	<b>4,6</b>	<b>4,9</b>	<b>4,5</b>

1/ No considera derechos de importación y otros impuestos.  
Fuente: BCRP. Proyecciones MEF.

**Fuente: BCRP. (2016).**

De acuerdo a los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), la Población Económicamente Activa (PEA) Ocupada ascendió a 15.9 millones de personas, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

De la PEA Ocupada el 73.2% tiene empleo informal, mientras que el 26.8% está en un empleo formal. Con ello, el trabajo informal se redujo en 3.9% en comparación al 2010 (77.1%).

En el 2015, además, en el área urbana la población ocupada con empleo informal fue el 65.9% de la PEA y en la rural el porcentaje fue de 95.8%.

Asimismo, de acuerdo al sexo, el empleo informal fue mayor en las mujeres (75.9%) que en los hombres (71%). Y en el periodo 2010-2015 el porcentaje de población femenina ocupada con empleo

informal cayó en 5.8%, al pasar de 81.7% a 75.9%. En el caso de los hombres, se redujo en 2.4%, pasando de 73.4% a 71%.

Con respecto a las regiones, el INEI señaló que, durante el 2015, Lima y Callao registraron menores porcentajes de empleo informal con tasas de 53.7% y 56.1%, respectivamente.

En el caso de Ica el empleo informal fue 61.9%, parecido porcentaje presentaron Moquegua (64,9%), Arequipa (67,2%) y Tacna (71,7%). Por otro lado, Puno, Cajamarca, Ayacucho y Huancavelica registraron niveles superiores al 89%.

El INEI agregó que, entre el 2010 y 2015, las unidades productivas informales cayeron 2.3%, al pasar de 88.8% a 86.5%.

De dichas actividades, el 35.8% corresponde a las actividades Agropecuarias y Pesca, seguido por Comercio (22.4%), Transportes y Comunicaciones (14.2%), Restaurantes y Hoteles (7.7%), Manufactura (7.2%), Construcción (3.2%), Minería (0.4%) y Otros Servicios (9.2%).

En tanto, el mercado Arequipeño, nos ha sorprendido en los últimos tiempos pues presenta un crecimiento del PBI que es mayor al PBI nacional. Según el índice Compuesto de Actividad Económica, elaborado por el Instituto Peruano de Economía, la economía arequipeña creció 2.9% en el 2015, siendo la décima región con el crecimiento más importante en nuestro país, ubicándose todavía por debajo del 3.3% alcanzado por el PBI peruano durante el 2015.

Si bien durante los primeros meses del presente año el sector minero invirtió US\$ 73.5 millones en la región Arequipa, lo que significó una disminución de 78.5%, ubicando a nuestra región como la cuarta más importante a nivel nacional, por debajo de Cusco, Apurímac y La Libertad. La economía arequipeña en términos generales creció 12% durante el último trimestre de 2015 principalmente por el inicio de operaciones de la ampliación de Cerro Verde. En este sentido, la producción de cobre de la región Arequipa se ha incrementado en

150.3% en relación al mismo período del año anterior, ubicándonos en primer lugar a nivel nacional.

Según el Índice de Competitividad Urbana 2016, elaborado por América Economía Intelligence, Arequipa es la vigésimo novena ciudad (29°) con mejores cualidades para hacer negocios en América Latina, por encima de ciudades como Guayaquil, La Paz, Asunción, Santa Cruz, Caracas, entre otras (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2016).

Como región Arequipa tiene todas las condiciones, (sociales y económicas), para poder tener un desarrollo que sea sostenido a largo plazo. Según Chabaneix (2014).

El PBI es un indicador económico muy importante para cualquier negocio en el Perú, el sector comercio representa un gran porcentaje del PBI y para el caso del sector de comercio de granos a nivel mundial, este tendrá un crecimiento en los próximos años de acuerdo a lo explicado por la FAO. A la empresa TISUR le conviene que el país presente un crecimiento económico, ya que se refleja en el PBI per cápita un mayor poder adquisitivo para los clientes de aquellas empresas que llevan a cabo negociaciones con TISUR, pero su crecimiento también puede traer amenazas. Si el PBI crece y el sector comercio también esto quiere decir que podrían ingresar nuevas empresas y negocios con los que competir, esto generaría una disminución de la participación de mercado para la empresa.

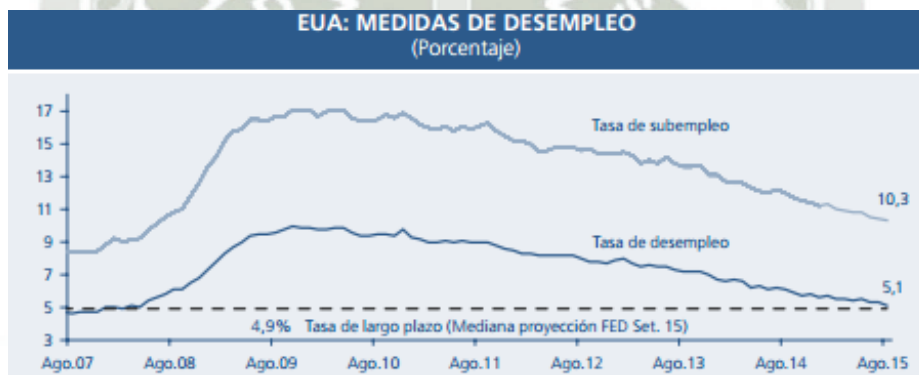
- *Desaceleración del crecimiento económico. (A)*
- *Expansión de proyectos mineros. (O)*
- *Desaceleración de China. (A)*
- *Crecimiento del sector comercio. (O)*
- *Aumento de las exportaciones e importaciones de granos debido a mayor producción de otros países. (O)*
- *Reducción del PBI. (A)*
- *Crecimiento económico de la Región Arequipeña. (O)*

### 3.1.3. Factores Sociales (S)

En este diagnóstico se analiza el empleo, el que ha disminuido en un 2%. Mientras que la mano de obra calificada cambió de un crecimiento del 3.8% a uno de 0.3%. Preciso El comercio (2015).

La tasa de desempleo, es un indicador económico que nos muestra la parte de la población que sí bien es cierto puede estar activa, y que efectivamente busca trabajo, no logra conseguirlo. Esta tasa llegó a ser 6.8% en el 2015, porcentaje que es mayor al 6.5% que se alcanzó en el 2014.

**Figura N°7: Medidas de Desempleo**



Fuente: BCRP. (2015).

El Banco Central de Reserva del Perú indica que la tasa de desempleo, que mide la relación de personas desocupadas entre las personas económicamente activas (PEA), en el último mes aumentó y se ubicó en 6.5%. Este resultado se dio después de haber obtenido en junio la tasa más baja en lo que va del año (5.4%).

La PEA disminuyó 0.2% de a mediados del año 2016 y alcanzó un total de 4.9 millones de personas; mientras que los desempleados aumentaron en 18.3% llegando a 321,700 personas.

La tasa de desempleo aumentó tanto en hombres como en mujeres, pero el mayor crecimiento se observó en el primer grupo; sin embargo,

a lo largo del año se ha observado que esta tasa es mayor para el segundo grupo, lo que quiere decir en términos relativos que hay más mujeres buscando trabajo sin poder insertarse en el mercado laboral.

Por otro lado, según los grupos de edad, las personas de 14 a 24 años mejoraron su situación laboral, pero la tasa de desempleo de este grupo sigue siendo la más alta (13.2%); mientras que los grupos de 25 a 44 años y de 45 a más aumentaron su índice de desempleo.

Cabe mencionar que, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), las personas de 15 a 24 años son casi la quinta parte de toda la población del Perú, en su mayoría varones.

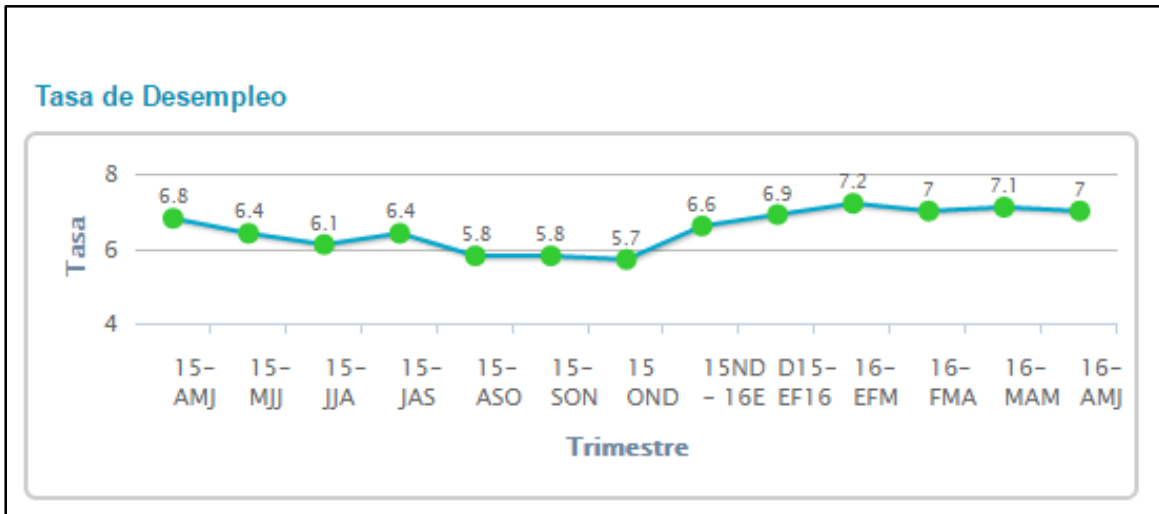
**Figura N°8: Condición Laboral**

		2014							2015						
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
<b>PEA</b> (millones de personas)		4.90	5.06	5.01	4.85	4.85	4.99	4.87	4.94	5.06	4.99	4.93	5.01	4.99	4.98
<b>Tasa de Desempleo</b> (%)		<b>7.4</b>	<b>7.0</b>	<b>6.4</b>	<b>5.5</b>	<b>5.6</b>	<b>5.9</b>	<b>5.6</b>	<b>8.3</b>	<b>6.8</b>	<b>5.9</b>	<b>7.6</b>	<b>7.4</b>	<b>5.5</b>	<b>6.5</b>
Por género															
Hombre		6.0	5.8	5.8	5.0	4.3	5.9	4.8	7.0	5.6	4.4	6.3	6.1	4.2	5.1
Mujer		9.1	8.5	7.2	6.1	7.1	6.0	6.7	9.8	8.2	7.8	9.2	9.0	6.9	8.1
Por grupos de edad															
14 a 24 años		15.3	14.9	13.3	12.5	12.5	12.5	16.1	17.5	15.9	12.5	16.4	18.1	14.1	13.2
25 a 44 años		4.9	5.1	4.8	4.0	4.3	4.5	3.4	6.9	4.7	4.9	6.0	5.3	3.5	5.0
45 a más años		4.9	3.2	3.1	2.6	2.5	3.1	1.8	1.8	2.3	2.6	3.0	2.4	2.4	3.4
<b>Ingreso mensual*</b> S/.		1,536	1,496	1,496	1,512	1,507	1,578	1,581	1,713	1,635	1,661	1,614	1,586	1,587	1,561

\*Promedio del ingreso total mensual (monetario y en especie), proveniente de la ocupación principal y secundaria. Excluye a los ocupados como trabajadores familiares no remunerados y a los practicantes. Fuente: INEI

Fuente: INEI. (2016)

**Figura N°9: Tasa De Desempleo**



Fuente: INEI. (2016)

- Menos mano de obra calificada. (A)
- *Aumento del desempleo.* (A)

#### 3.1.4. Factores Tecnológicos (T)

En cuanto a los factores tecnológicos, en los últimos años se han desarrollado nuevos procesos y sistemas que sin duda van a afectar de algún modo a la empresa. El invento de los POS, para realizar pagos con tarjeta, los sistemas de software para la administración de la empresa, el E-commerce, las ventas online, E.bay. Todos estos factores han facilitado la gestión empresarial pero también traen consigo consecuencias o situaciones que se pueden ver como amenazas.

El mercado de comercio electrónico en el Perú va a crecer a una tasa anual de un 8.2 %, pero aún con estos porcentajes, en el Perú aún tenemos un bajo porcentaje de conectividad monetaria, esto quiere decir que las personas aún no confían en transacciones con dinero por el medio online.

El valor monetario del comercio online alcanza los US\$ 1 700 millones. Informa Visa promociones (2015).

**Figura N°10: Datos y Condiciones del E-Commerce**



Fuente: Visa promociones. (2015).

Sin duda todos estos factores tecnológicos son de importante relevancia para TISUR, estos factores representan una gran oportunidad para un crecimiento de mercado y participación. La empresa puede usar el portal del comercio electrónico para ampliar sus ventas y dirigirse a un nuevo público objetivo al cual no alcanza antes. Los procesos dentro de la empresa también se verían modificados con el uso de nuevos softwares y sistemas que harían un trabajo más eficiente, sobre todo en la parte logística de la empresa.

- Crecimiento del E-Commerce. (O)
- Crecimiento del Comercio electrónico en el Perú. (O)
- Nuevos softwares de gestión empresarial. (O)

### 3.1.5. Factores Ecológicos (E)

El sector industrial en termino global genera problemas ambientales, debido a las emisiones en el proceso de transformación, y uno de estos sectores que no es ajeno a ello resulta ser también aquel sub sector agroindustrial en el que se utilizan granos para la transformación a productos terminados para el consumo humano y animal, ya que se producen además residuos contaminantes.

Por otro lado, en el caso de la manipulación de los alimentos se utilizan diversos recursos (energéticos, y orgánicos) que involucran la necesidad de llevar a cabo la aplicación de normas y certificados que aseguren la gestión interna en la manipulación de los granos en las empresas, tal como lo son las normas ISO 14000 y 14001. Estas normas buscan que las empresas sean rentables mientras buscan reducir el impacto en el medio-ambiente.

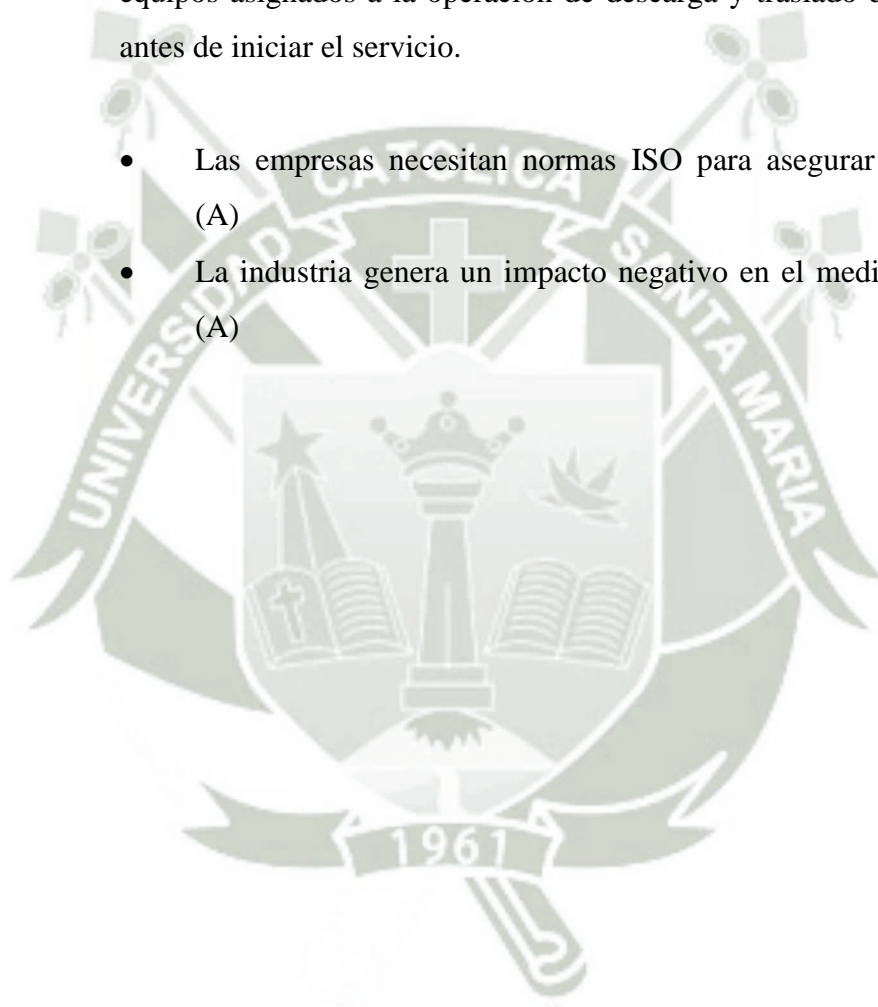
En la empresa Tisur S.A., para la manipulación de los granos se llevan a cabo a nivel de todo el proceso (descarga, almacenaje y despacho) diversos procedimientos, cada uno de los cuales tiene una repercusión en el medio ambiente. Los pocos desperdicios resultantes del proceso de manipulación de la carga sólida a granel involucran el uso de diversos materiales y equipos que permiten recuperar los pesos perdidos en dicho proceso.

La manipulación de la carga solida a granel en el puerto considera el uso de materiales, equipos y maquinaria que consumen disolventes, aceites, combustibles, pintura para plataformas, entre otros de categoría contaminante, lo que provoca la emisión de gases, consumo energético, emisión de polvo, contaminación del suelo y aire. Sin

embargo, el único efecto sobre el grano resulta ser cuando este llega sobre una superficie de plataforma oxidada, en el cual el grano tendrá un contacto directo con estas partículas contaminantes.

La empresa TISUR se ve directamente relacionada con estos inconvenientes, pues participa directamente en la cadena logística de la “transportación y transformación” de los granos hasta su consumo final. Por ello se realiza un check list para validar el estado de los equipos asignados a la operación de descarga y traslado del producto antes de iniciar el servicio.

- Las empresas necesitan normas ISO para asegurar su gestión.  
(A)
- La industria genera un impacto negativo en el medio ambiente.  
(A)



3.1.6. Matriz de Factores Externos. (EFE).

**Tabla N°2: Matriz de Factores Externos. (EFE).**

<b>MATRIZ EFE - MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento económico de la región Arequipeña.	0.15	3	0.45
Expansión de proyectos mineros.	0.08	4	0.32
Crecimiento del sector comercio.	0.10	3	0.30
Aumento de las exportaciones e importaciones de granos debido a mayor producción de otros países.	0.15	2	0.30
Crecimiento del E-Commerce	0.06	4	0.24
<b>AMENAZAS</b>			
Ingreso de nuevos competidores.	0.14	3	0.42
Desaceleración del crecimiento económico.	0.12	2	0.24
Nuevas inversiones extranjeras en el país.	0.07	2	0.14
Oposición de fuerzas políticas que generen estancamiento de desarrollo.	0.07	2	0.14
Aumento del desempleo.	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.61</b>








## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y Gerencia (A)

La empresa Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR S.A.) contempla dentro de sus principales actividades administrativas y gerenciales el desarrollo de operaciones portuarias las cuales se encuentran establecidas en diversos elementos de gestión empresarial y que son dirigidos por sus principales representantes internos conformados por una plana gerencial la cual se detalla a continuación:

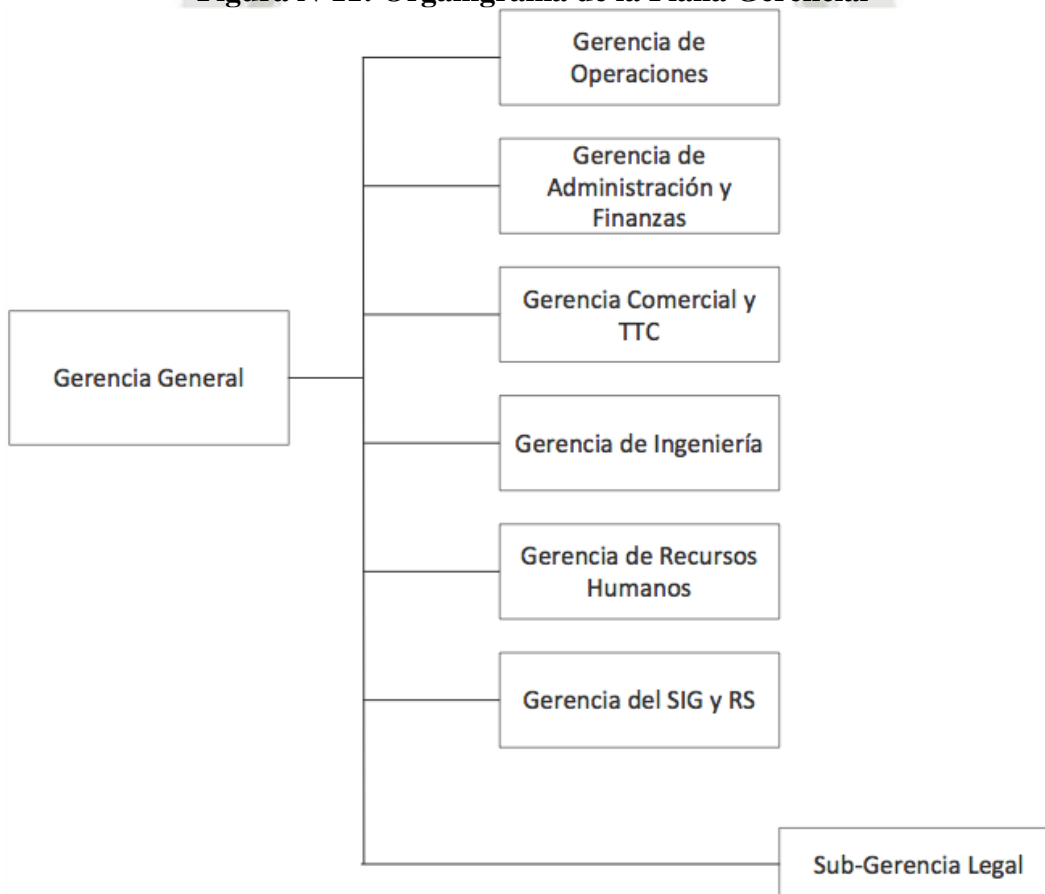
**Tabla N°3: Plana Gerencial de TISUR S.A.**

Líderes		Plana Gerencial
Gerencia General		Gabriel Monge Aguirre Gerente General
Gerencia de Operaciones		Javier Calderón Gosdinski Gerente de Operaciones
Gerencia de Administración y Finanzas		Julio Pflucker Sichei Gerente de Administración y Finanzas
Gerencia Comercial y del Terminal de Contenedores		Mauricio Núñez del Prado Gerente Comercial y TTC
Gerencia de Ingeniería		Diego Cassinelli Montero Gerente de Ingeniería
Gerencia de Recursos Humanos		Gonzalo Valdivia Loaiza Gerente de Recursos Humanos
Gerencia del Sistema Integrado de Gestión y Responsabilidad Social		Amador Saba Casapía Gerente del SIG y RS

Fuente: Tisur S.A.

La forma organizativa de la plana gerencial incluye el soporte jurídico de la Sub Gerencia Legal liderada por el Dr. Norman Poblete Quiroz.,la cual vela por el estricto cumplimiento de toda la normativa (incluida la ambiental). Además se refleja un orden organizativo estructural de acuerdo al nivel de responsabilidades externas-internas en TISUR S.A. lo que se representa en el siguiente figura.

**Figura N°11: Organigrama de la Plana Gerencial**



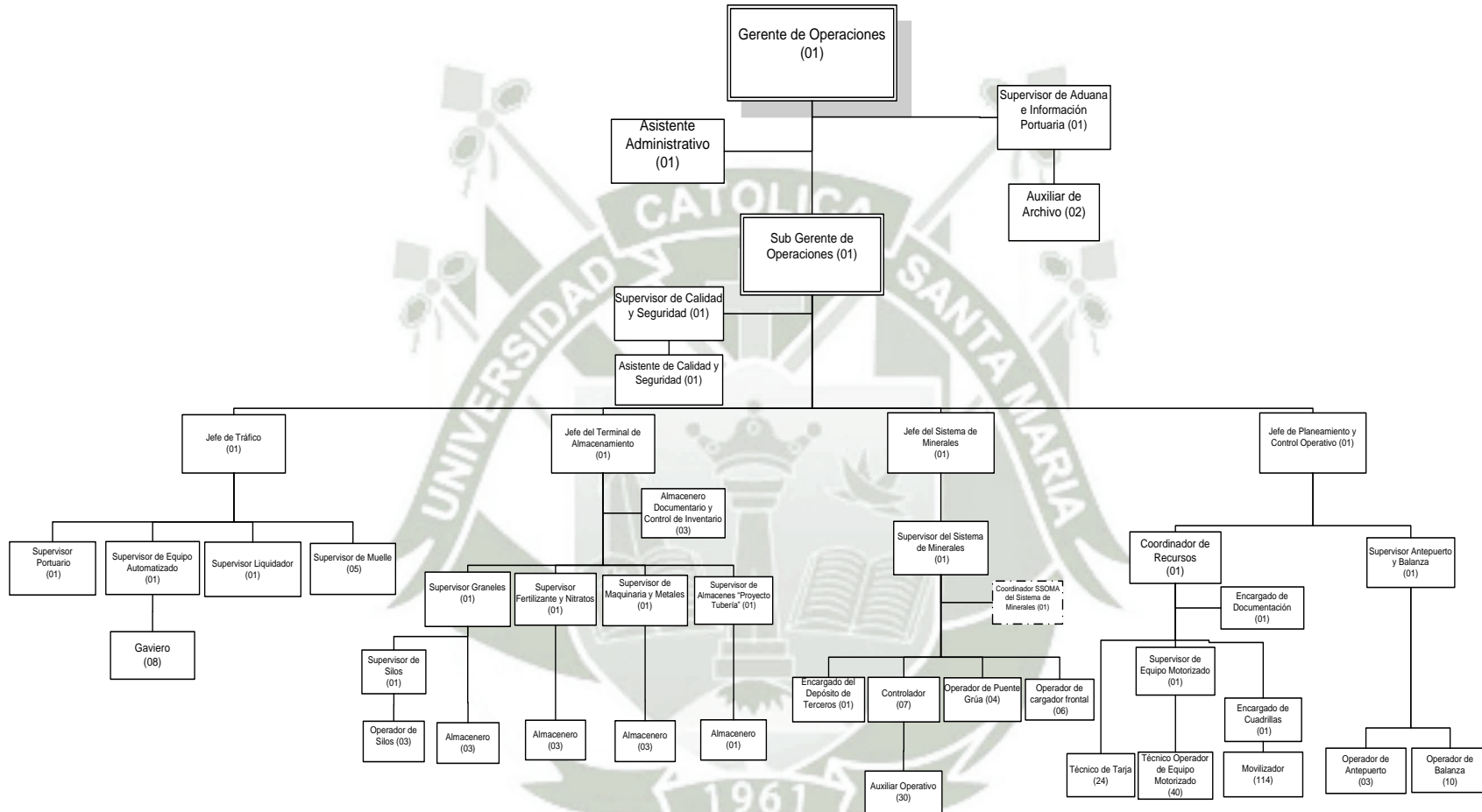
Fuente: Tisur S.A.

- Buena relación entre gerencias (F)
- Estructura organizacional adecuada para el tipo de empresa (F)
- Gerentes jóvenes con años en la empresa (F)
- *Experiencia de gerenciamiento y desarrollo comercial de las operaciones portuarias (F)*

Teniendo en cuenta que el presente trabajo de investigación pretende llevar a cabo el análisis estratégico para la propuesta de un plan en referencia a la mejora del servicio de atención de carga sólida a granel (granos, graneles limpios – cereales, los cuales son trigo, maíz, soya y cebada) de Tisur S.A., es que se requiere detallar el organigrama del área de operaciones quienes son los responsables directos del procedimiento de descarga, almacenaje y despacho.



**Figura N°12: Organigrama de la Gerencia de Operaciones**



Fuente: Tisur S.A.

Las principales actividades de las áreas funcionales de la Gerencia de Operaciones se encuentran detalladas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa, lo que se detalla a continuación:

#### 4.1.1.1. Gerencia de Operaciones

Cargo	Descripción
<b>Gerente de Operaciones</b>	<b>Línea de Autoridad y Responsabilidad</b>
	El Gerente de Operaciones es responsable ante la Gerencia General de TISUR del funcionamiento eficiente del área a su cargo. Supervisa a:
	Subgerente de Operaciones
	Supervisor de Aduanas e información portuaria
	Asistente de Administrativo
	<b>Funciones Específicas</b>
	Fomentar entre el personal a su cargo la importancia del entendimiento de las Políticas del Sistema Integrado de Gestión.
	Cumplir las normas internas, reglamentos y dispositivos legales que regula las actividades de la empresa
	Cumplir y hacer cumplir con los procedimientos y normativas establecidas en el Sistema Integrado de Gestión
	Presidir la Junta de Operaciones asegurando el cumplimiento de las Políticas y Reglamento de Operaciones.
	Aprobar la planificación de las naves.
	Aprobar y mantener vigentes las Políticas, Reglamentos y procedimientos del departamento.
	Promover y realizar reuniones e intercambio de información con Autoridades y usuarios del puerto.
	Supervisar de manera general las operaciones del puerto.
	Implementar nuevos métodos operativos.
	Gestionar el presupuesto del Departamento.
	Gestionar los objetivos del Departamento
Dar respuesta y despacho de la documentación que llega al Departamento	
Asistir e informar a la Gerencia General en las actividades operacionales.	
Otras funciones que le asigne la Gerencia General.	

Fuente: Tisur S.A.

Elaboración Propia

#### 4.1.1.2. Supervisor de Aduana e Información Portuaria

Cargo	Descripción
<b>Supervisor de Aduana e Información Portuaria</b>	<b>Línea de Autoridad y Responsabilidad</b>
	El Supervisor de Aduanas e Información Portuaria es responsable ante el Gerente de Operaciones de la gestión eficiente y oportuna de las funciones a su cargo. Supervisa en lo que fuere de su competencia a:
	Auxiliar de Archivo
	Balanza
	Almacenes
	TTC
	<b>Funciones Específicas</b>
	Cumplir con los procedimientos y normativas establecidas en el Sistema Integrado de Gestión.
	Cumplir las normas internas, reglamentos y dispositivos legales que regula las actividades de la empresa.
	Verificar la normativa Aduanera vigente para su aplicación en el Área de Operaciones en coordinación con la Gerencia de Operaciones.
	Verificar el estado aduanero de la carga que ingresa al Terminal Portuario y mercancía en abandono legal.
	Revisar la nota de embarque para validar y autorizar el ingreso de la carga.
	Tener actualizado la página web en lo que se refiere al área de operaciones.
	Enviar oportunamente de toda la información hacia Aduanas, Ica, tarja al detalle, relación de mercancías en abandono legal., registro de salida de mercancías.
	Enviar los movimientos de insumos químicos fiscalizados a la SUNAT.
	Enviar la información a la Aduana sobre las exportaciones dentro del plazo establecido.
	Enviar la información a la Aduana Bolivia mensualmente las exportaciones de Bolivia.
	Enviar trimestralmente a la Aduana el movimiento Operativo de Ingreso y Salida de Mercancías (Valor CIF) del Terminal Portuario de Matarani como Terminal de Almacenamiento y Punto de Llegada.
	Supervisar el manejo del archivo de operaciones y la documentación sustentadora de los diferentes cobros que se realizan por nave.
	Verificar que las DUAS cuente con Levante Autorizado en el Portal SUNAT y que las liquidaciones de cobranza relacionadas se encuentren canceladas, en caso de no existir interconexión con el Portal SUNAT, se comunicara con Aduanas para la verificación de la información del documento aduanero.
Recepcionar (firma), registrar y desbloquear de las Actas de Inmovilización, incautación generadas por Aduana, en el sistema ANTP v3.	
Recepcionar, registrar y desbloquear, resoluciones, cobranzas coactivas, generado por SUNAT en el sistema ANTP v3.	

Fuente: Tisur S.A.

Elaboración Propia

#### 4.1.1.3. Supervisor de Calidad y Seguridad

Cargo	Descripción
<b>Supervisor de Calidad y Seguridad</b>	<b>Línea de Autoridad y Responsabilidad</b>
	Supervisor de Calidad y Seguridad, es responsable ante el Gerente de Operaciones del funcionamiento y control eficiente de las funciones a su cargo.
	<b>Funciones Específicas</b>
	Cumplir y Fomentar la Política del Sistema Integrado de Gestión.
	Cumplir con las normas internas, reglamentos y dispositivos legales que regulan las actividades de la empresa.
	Informar el desempeño del área con respecto al Sistema Integrado de Gestión.
	Revisar, generar y mantener los procedimientos y registros del área de operaciones actualizados, así como la documentación generada para la gestión de calidad, seguridad y medio ambiente.
	Verificar el cumplimiento de los procesos del área de operaciones, en materia de calidad, seguridad y medio ambiente.
	Realizar el seguimiento y levantamiento de las SAC-SAP y ROM, investigaciones de incidentes y accidentes generados al área de operaciones.
	Realizar la difusión de los procedimientos, registros y documentación del SIG al personal del área de operaciones.
	Asegurar y controlar la calidad de los servicios brindados por el área de operaciones.
	Realizar la solicitud de los servicios no conformes de operaciones.
	Gestionar y manejar el plan de capacitaciones externa e interna, así como el cronograma de sensibilizaciones necesarias para el personal del área de operaciones.
	Ejecutar, verificar conjuntamente con los jefes operativos el desarrollo y actualización de las Matrices IPER, AAS, Procedimientos del área de operaciones.
	Llevar el control de las horas hombres capacitados del área de operaciones.
	Verificar el cumplimiento de las Condiciones a Controlar Durante el Almacenamiento por parte de las áreas operativas.
Verificar el cumplimiento de la ejecución de la matriz de riesgos previo al inicio de operaciones.	
Otras funciones que le asigne el Gerente de Operaciones.	

Fuente: Tisur S.A.

Elaboración Propia

#### 4.1.1.4. Jefe de Planeamiento y Control Operativo

Cargo	Descripción
<b>Jefe de Planeamiento y Control Operativo</b>	<b>Línea de Autoridad y Responsabilidad</b>
	El Jefe de Planeamiento y Control Operativo es responsable ante el Subgerente de Operaciones del funcionamiento eficiente de las actividades a su cargo. Supervisa:
	Coordinador de Recursos
	Coordinador de Antepuerto y Balanza
	<b>Funciones Específicas</b>
	Cumplir y fomentar la Política del Sistema Integrado de Gestión.
	Cumplir con las normas internas, reglamentos y dispositivos legales que regulan las actividades de la empresa.
	Responsable del personal y recursos de su área.
	Responsable de desarrollar los objetivos mensuales de su área.
	Realizar y consolidar la planificación de los servicios de atención a la carga del TPM (Personal, materiales, equipos) en coordinación con las áreas operativas.
	Verificar que los recursos asignados a las áreas operativas sean los óptimos y los adecuados de acuerdo al tipo de operación.
	Verificar el cumplimiento de la planificación de servicios programados en comparación con los servicios atendidos.
	Controlar la atención a clientes y usuarios
	Responsable de la gestión eficiente de las balanzas y antepuerto.
	Optimizar el ingreso de camiones al terminal portuario en coordinación con el Antepuerto y Balanza.
	Gestionar y analizar indicadores de gestión.
	Responsable de emitir los certificados de peso de las cargas solicitadas, así como verificar que se generen las solicitudes de servicios correspondientes.
	Mejorar la operatividad del TPM, reduciendo costos operacionales.
	Verificar en campo el cumplimiento de las especificaciones establecidas.
	Estudiar y proponer normas, métodos de trabajo y procedimientos con relación a las actividades bajo su cargo.
Evaluación de costos operacionales.	
Otras funciones encomendadas por el Subgerente de Operaciones.	

**Fuente:** Tisur S.A.

**Elaboración Propia**

#### 4.1.1.5. Jefe de Tráfico

Cargo	Descripción
<b>Jefe de Tráfico</b>	<b>Línea de Autoridad y Responsabilidad</b>
	El Jefe de Tráfico es responsable ante el Subgerente de Operaciones del funcionamiento eficiente de las funciones a su cargo. Supervisa a:
	Supervisores de Muelle
	Supervisor de Equipos automatizados
	Supervisor de Carga general
	Coordinador Portuario
	Gaveros
	<b>Funciones Específicas</b>
	Cumplir con los procedimientos y normativas establecidas en el Sistema Integrado de Gestión.
	Cumplir las normas internas, reglamentos y dispositivos legales que regula las actividades de la empresa
	Responsable del personal y recursos de su área.
	Responsable del control operativo de su Área.
	Control de horas de trabajo del personal a su cargo.
	Elaboración de papeletas TxT, elaboración de Tabla "Ranking de Horas de trabajo"
	Responsable de la provisión de alimentos al personal bajo su cargo y asignados a su área, según Directiva vigente.
	Participa y coordina la Junta de Operaciones.
	Indagar y verificar las travesías de naves que tienen arribo al TPM e información operativa de relevancia
	Elaborar las planificaciones de naves (PERSONAL, MAQUINARIA, EQUIPOS)
	Programar y solicitar recursos para la atención de las naves de (granos, minerales, carga general, contenedores).
	Control del Flujo documentario entregados por los Agentes Marítimos.
	Responsable del ingreso de los Manifiestos de carga no contenedorizada en el Sistema ANTp v3
Responsable de verificar que los Servicios prestados en el Muelle tengan las solicitudes de Servicios Correspondientes.	
Responsable del control de Ingreso de información al ANTp v3 (Área Tráfico)	
Coordinar con las áreas de contenedores y almacenes las acciones operativas para la atención de naves	
Otras funciones que establezca la Subgerencia de Operaciones.	

Fuente: Tisur S.A.

Elaboración Propia

4.1.1.6. Jefe del Terminal de Almacenamiento

Cargo	Descripción
<b>Jefe del Terminal de Almacenamiento</b>	<b>Línea de Autoridad y Responsabilidad</b>
	Es responsable ante Subgerente de Operaciones del funcionamiento eficiente de las actividades a su cargo. Supervisa a:
	Supervisor de Almacenes
	Almacenero Documentario y Control de Inventario
	<b>Funciones Específicas</b>
	Cumplir con los procedimientos y normativas establecidas en el Sistema Integrado de Gestión.
	Cumplir las normas internas, reglamentos y dispositivos legales que regula las actividades de la empresa
	Responsable del personal y recursos a cargo de su área.
	Coordinar con los clientes para la atención oportuna de servicios a la carga.
	Planificar la recepción y despacho de carga (espacios, recursos).
	Controlar la atención a clientes y usuarios.
	Encargado de la gestión eficiente de las balanzas Norte y Sur.
	Controlar el sistema ANTp v3 y liquidación de despachos.
	Controlar horas de trabajo de personal a su cargo (T x T).
	Elaborar papeletas TxT, elaboración de Tabla "Ranking de horas de trabajo
	Sera responsable de la provisión de alimentos al personal bajo su cargo, según Directiva Actual.
	Gestión de orden limpieza e infraestructura (Condiciones a controlar durante el almacenamiento).
	Verificar los reportes remitidos a clientes.
	Enviar y recepcionar la información Bolivia – Alpasur.
	Estadística de tonelajes movilizados, recursos utilizados y camiones atendidos
	Verificar que los servicios prestados tengan las solicitudes de servicios correspondientes.
	Controlar las horas de trabajo de personal a su cargo.
	Controlar mermas.
	Responsable del control operativo de su Área.
	Coordinar con el área de mantenimiento los trabajos de reparación y modificación de equipos y tuberías e infraestructura.
	Llevar el control del plan anual de limpieza del sistema de granos.
	Planificar la recepción y despacho de carga (espacios, recursos): PDSUR-O-0104 (Almacenaje).
	Supervisar las Operaciones en recepción, despacho de granos.
	Controlar el sistema ANTp v3 y liquidación de despachos y descarga
	Verificar que la carga tenga la humedad y temperatura adecuada durante su almacenamiento.
Otras funciones que determine el Subgerente de Operaciones.	

Fuente: Tisur S.A.

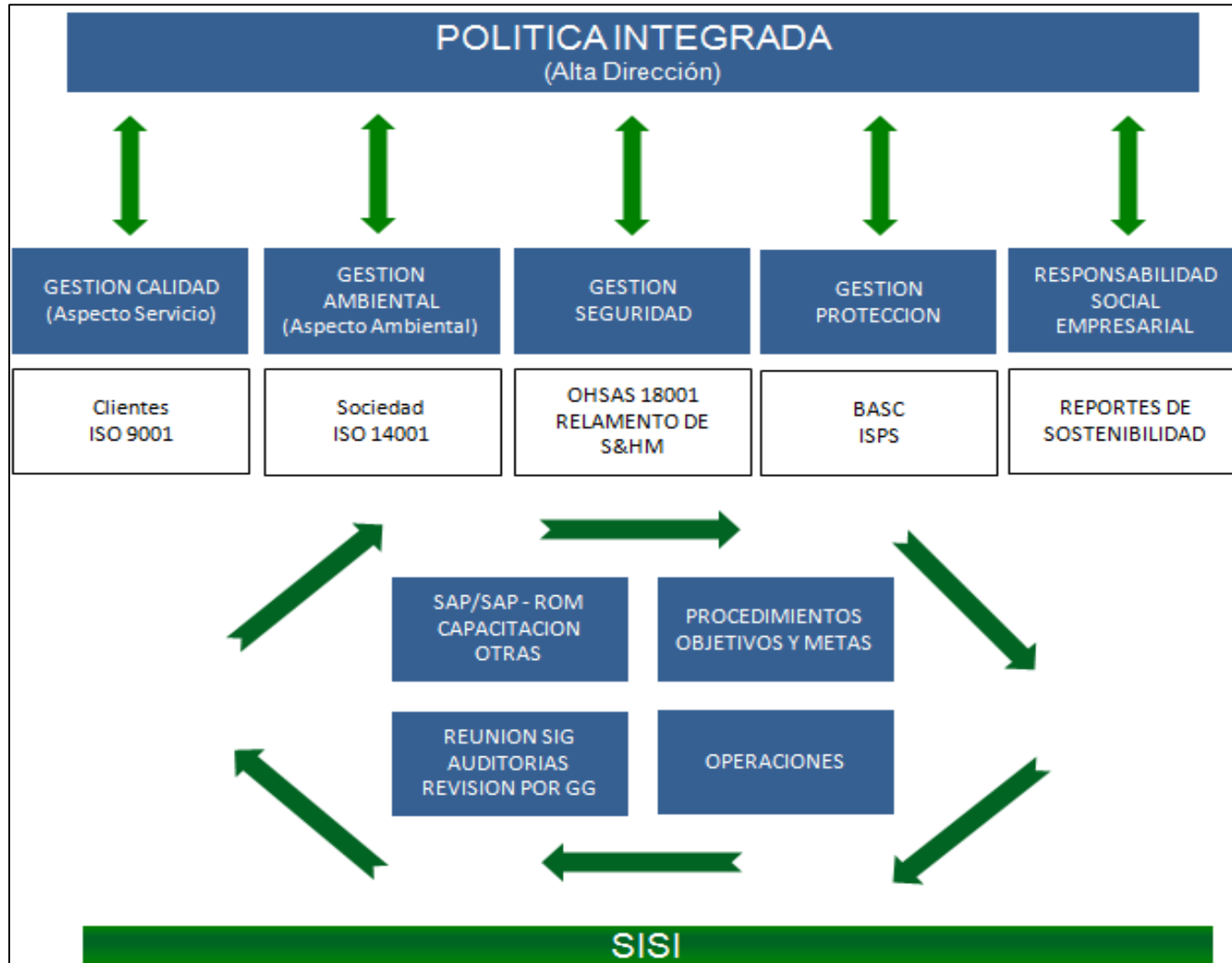
Elaboración Propia

En referencia a sistemas de control, calidad, gestión y seguridad, la empresa Tisur S.A. cuenta con un Sistema Integrado de Gestión (SIG) para lo cual ha certificado cada uno de sus procesos mediante lo siguiente:

- Certificación ABE
- Código ISPS o PBIP (Protección de Buques e instalaciones Portuarias)
- Distintivo Empresa Socialmente Responsable
- OHSAS 18000 (seguridad y salud ocupacional)
- BASC (comercio seguro)
- ISO 9001 (calidad)
- ISO 14001 (medio ambiente)
- ISO 28000 (Seguridad en todas las áreas de la cadena de suministros)
- Marca Perú
- Marca de Garantía (Promoción y Mejora de la competitividad del Sistema Portuario Nacional)

Para poder llegar a todos los eslabones de las operaciones del TPM el Sistema Integrado de Gestión (SIG) que ha desarrollado la empresa, contempla dentro de sus principales características: procedimientos de área, generación de ROM, medición y seguimiento de los objetivos del área, control operacional, matrices de aspectos ambientales significativos e indentificacion de peligros y la evaluación de los riesgos. A continuación se muestra una figura simplificada del SIG:

**Figura N°13: Sistema Integrado de Gestión**



Fuente: Tisur S.A.

#### 4.1.1.7. Principales Clientes

Tisur aplica una política de comunicación directa con sus clientes y mercado objetivo en la promoción de sus servicios participando activamente en eventos relacionados a logística y en medios de información especializados. Así mismo la comunicación cliente-empresa se realiza en forma escrita, telefónica o vía email, en cualquiera de estos casos reciben atención personalizada. A través del principio de confidencialidad indicado en su código de ética TISUR salvaguarda la información de sus clientes ya que es fundamental para ellos responder a esa confianza.

En vista que en el presente Plan Estratégico se pretende proponer la mejora del servicio de atención de granos de la empresa TISUR, es que se considera a continuación los principales y más importantes clientes en relación a este tipo de carga donde se lleva el proceso de descarga, almacenamiento y despacho, lo cual está relacionado con clientes de Perú y Bolivia. La selección de los principales clientes se da debido a los siguientes criterios:

- Tiempo de relación comercial con la empresa TISUR.
- Volumen de carga movilizada y facturación anual.
- Solidez financiera y línea de crédito otorgada por la empresa TISUR.

**Tabla N°4: Principales clientes de granos**

<b>País</b>	<b>Clientes</b>	<b>Producto</b>
<b>PERU</b>	ALICORP	TRIGO
	CONTILATIN	TRIGO, MAIZ, SOYA
	CARGILL AMERICAS PERU	MAIZ, SOYA, GRANO DESTILADO
	ADM ANDINA	MAIZ, SOYA
	FOOD MARKETS	MAIZ, SOYA
	UNION DE CERVECERÍAS BACKUS& JOHNSTON	CEBADA
	GLORIA S.A	GRANO DESTILADO, MAIZ
	GRANJA RINCONADA	MAIZ
	ALIMENTOS PROSESADOS S.A	MAIZ, SOYA, TRIGO
	MOLINO LAS MERCEDEZ	MAIZ, TRIGO
	AGROPECUARIAS E INDUSTRIAS FAFIO	MAIZ
	MOLINERA INDUSTRIAL PERUANA S.A	MAIZ, TRIGO
	<b>BOLIVIA</b>	MOLINO ANDINO
MOLINERA DEL ORIENTE		TRIGO
EMAPA		TRIGO
INDUSTRIAS DEL ACEITE S.A		SOYA
CARGILL BOLIVIA S.A		SOYA
AGROGRAIN LTD. SUCURSAL URUGUAY		SOYA

**Fuente: Tisur S.A.**

**Elaboración Propia**



#### 4.1.1.8. Principales Proveedores

En la siguiente Tabla se describe la distribución de los principales proveedores con los que cuenta la empresa Tisur S.A. en referencia a equipos, materiales y maquinaria que guarda relación con el proceso de descarga, almacenamiento y despacho de granos, se distinguen empresas líderes en el mercado regional, nacional e internacional, con amplia experiencia en el desarrollo de sus actividades comerciales y que han sido seleccionadas debidamente mediante el “Proceso de Selección de Proveedores”, mismo que sigue los lineamientos regulados por el Comité de Compras Corporativas del Grupo Romero.

**Tabla N°5: Principales Proveedores**

Mantas (DISAN)	Sacos/Sacas	Payloader (Cargador Frontal)	Medidores de Temperatura y Humedad	Caladores y Tamizadores	Zaranda	Dados de Concreto	Paneles de Concreto	Fumigaciones
NEGASAC	NEGASAC	FERREYROS	CAFEQUIPOS	COTECNA	IDEM	SERGEMAN	ABUGATTAS	C&M Fumigaciones
COMERSUR	COMERSUR	CGS						FUMITECSA
Special Paints	Special Paints	CONSORCIO TRANSPORTES						
		REVILLA						
OTROS: Materiales de limpieza en general para acondicionar la zona antes del almacenaje: cisterna e hidrolavadora para el lavado de la zona, compresora para el sopleteo, y otros como escobas, recogedores, para lo que es el barrido.								

**Fuente: Tisur S.A.**

**Elaboración Propia**

## **Evaluación y Selección de Proveedores**

El “Proceso de Selección de Proveedores” se lleva a cabo a través de la homologación realizada por diversas empresas evaluadoras a libre selección del proveedor. La evaluación incluye el aspecto comercial, financiero, legal y CSMS (calidad, salud, medio ambiente y seguridad) así como antigüedad en el mercado, el prestigio dentro de la industria en la que se maneja e historial con la empresa, los proveedores que obtienen puntaje de 76A son homologados. Es bueno destacar que Tisur, en la medida de lo posible, busca dar prioridad a las empresas de la zona en la compra de materiales y consumibles no especializados, así como en la contratación de servicios.

### **Alianzas Estratégicas**

TISUR dentro de sus funciones solo maneja una parte de la extensa cadena portuaria, al estar conscientes de que parte del logro de una mejora de productividad total de las operaciones de embarque y descarga en el TPM depende de todos los que integran la comunidad portuaria, es que TISUR decide iniciar alianzas estratégicas para poder optimizar tiempos en beneficio de todos los participantes de este proceso.

- Agentes Marítimos y estiba /desestiba, compromiso en el cumplimiento de tiempos pre y post operación, régimen de embarque o descarga, cumplimiento de las políticas del SIG.
- Autoridad Portuaria Nacional (APN), apoyo en la gestión de las normas nacionales vigentes, tiempos pre y post operación, coordinación para facilitar acciones de control y cumplimiento de la política SIG.

- Agentes de Aduana, compromiso de apoyo en el cumplimiento de tiempos acordados en trámites en Aduanas y el servicio de atención post descarga.
- Supervisoras de carga, facilidades para el cumplimiento de los tiempos acordados.
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), apoyo en la gestión para el cumplimiento de la normativa nacional.
- Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI), apoyo en la gestión para el cumplimiento de la normativa nacional.
- Ministerio de Salud (MINSA), apoyo en la gestión para el cumplimiento de la normatividad nacional aplicable vigente.
- Migraciones, compromiso de apoyo en el cumplimiento de tiempos acordados.

Dentro de los principales integrantes de la comunidad portuaria que trabajan directamente en las operaciones de embarque y descarga TISUR viene trabajando con las siguientes agencias:

*Agencias Marítimas:* Un total de 10 agencias, con un número promedio de 10 trabajadores por agencia. Con la siguiente cantidad de trabajadores:

Ítem	Agencia Marítima	Cantidad Personas
1	Cargomar S.A.	05
2	Tridentum	08
3	Trabajos Marítimos	12
4	Facilidad Portuaria	10
5	Cosmos Agencia Marítima	08
6	Océano Agencia Marítima	10
7	South Shipping Limited	05
8	Unimar	06
9	Agencias Universales Perú S.A.	06
10	Rasan S.A.	04
<b>Total</b>		<b>74</b>

*Agencias de Estiba/Desestiba:* El número de agencias vigentes autorizado por Autoridad Portuaria Nacional son 10 agencias, con la siguiente cantidad de trabajadores<sup>6</sup>:

Ítem	Agencia Estiba/Desestiba	Cantidad Personas
1	Cargomar S.A.	12
2	Cosmos Agencia Marítima	15
3	Facilidad Portuaria	20
4	Océano Agencia Marítima	25
5	Rasan S.A.	05
6	Trabajos Marítimos S.A.	30
7	Compañía Minera Ares	05
8	Inversiones Canopus	10
9	Transuniversal Estibas	10
10	J&R Servicios	15
<b>Total</b>		<b>147</b>

*Practicaje:* Conformada por la siguiente cantidad de personas.

Ítem	Agencia Practicaje	Cantidad Personas
1	Trabajos Marítimos	5
<b>Total</b>		<b>5</b>

*Remolcaje:* conformado por la siguiente cantidad de personas.

Ítem	Agencia Practicaje	Cantidad Personas
1	Trabajos Marítimos	25
<b>Total</b>		<b>25</b>

<sup>6</sup> Cesar ZR. Gestión de la mejora continua en Terminal Portuario de Matarani, Islay - Arequipa 2011

#### 4.1.2 Marketing y Ventas (M)

La empresa Tisur S.A. considera de interés primordial llevar a cabo acciones de Responsabilidad Social las cuales impliquen la búsqueda del desarrollo sostenible para el cambio de la comunidad involucrada, mejorando de esta manera la calidad de vida de la población del entorno, así como la situación de estabilidad de los colaboradores haciendo un óptimo uso de los recursos disponibles de la empresa.

Una de las políticas que se considera como una necesidad resulta ser el nivel de comunicación con los grupos de interés, estableciendo de esta manera vínculos de diálogo estrecho para la toma de decisiones con respecto a los proyectos de responsabilidad social que se pretendan llevar a cabo. Para ello, se coordina de manera directa y oportuna con las autoridades del sector y los grupos de interés en la provincia de Islay, involucrando diversas actividades sociales y empresariales para alcanzar los objetivos propuestos a favor del desarrollo comunitario.

TISUR es una de las principales empresas del Sur de nuestro país que viene recibiendo el reconocimiento de la Comunidad Empresarial gracias al esfuerzo en materia de Responsabilidad Social en la que beneficia a diversos grupos de interés de su comunidad, siendo esto, el resultado compartido entre las autoridades de la provincia, grupos empresariales de apoyo y la comunidad en general que forma parte de la construcción solidaria del futuro local y regional.

Por otro lado TISUR viene tomando presencia en la población mediante el uso de redes sociales y publicidad en banners donde se presentan mensajes de sensibilización en relación a temas sociales. Como parte de la política empresarial y marketing responsable se viene desarrollando obras y programas en la Provincia de Islay, los cuales se mencionan a continuación:

**Tabla N°6: Listado de Obras y Programas de Responsabilidad Social**

Obras/Programas	Tipo	
Beca Tisur	Educación	
Matemática para todos		
Entrega de paquetes escolares		
Semillero Deportivo Tisur		
Capacitación a integrantes de construcción civil	Capacitaciones y Talleres	
Capacitación a pobladores de Islay en construcción civil		
Capacitación a pescadores en construcción civil		
Capacitación a dirigentes OBS		
Capacitaciones a Mypes		
Capacitaciones en técnicas de monitoreo		
Talleres ocupacionales a damas de Mollendo y Matarani		
Campañas médicas		Salud
Campañas de limpieza		Medio Ambiente
Arborización Villa el Pescador		
Arborización de instalaciones interiores y exteriores de Tisur S.A.		
Sensibilización ambiental a colegios de la Provincia		
Campañas de reciclaje		
Pintado de cilindros de residuos sólidos de las playas		
Implementación de Comedores Populares	Bienestar Social	
Concurso gastronómico en Comedores Populares		
Concurso “Yo si soy el Artista”		
Concurso de fotografía		
Implementación Cuna Mas Cocachacra		
Vacaciones útiles Mollendo – Mejía		
Patronaje Industrial Matarani		
Campañas Navideñas	Comunicación y Relacionamento	
Participación Corso de la Amistad Mollendo		
Participación Corso de la Amistad Matarani		
Entrega de Chalecos a transporte público Matarani		
Auspicio equipos de futbol Matarani – Mollendo	Obras e Infraestructura	
Entrega de uniforme y banners a PNP Salvataje		
Caseta puesto policial		
Cerco losa deportiva Alto Bellavista		
Local comunal Villa Sureño		
Malla Raschel Adulto Mayor Essalud		
Construcción Local Comunal Villa el Pescador		
Pintado y Juegos Infantiles I.E.I. Las Cruces		
Construcción Losa Deportiva Matarani 2000		
Financiamiento del 40% para la Construcción de Pistas y Veredas en el Sector de AVIS Alto Bellavista y Mirador Pacífico en Mollendo		

**Fuente: Tisur S.A.**

**Elaboración Propia**

En estos dos últimos años TISUR ha recibido de la Asociación Empresarial Perú 2021, el premio a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible gracias a la ejecución de dos proyectos que beneficiaron a los diferentes grupos de interés.

En el aspecto del marketing social la empresa ha ganado diversos reconocimientos los cuales se detallan a continuación:

- 2009: **Proyecto “Premio Cinta Verde” 1er puesto** categoría Multi Stakeholder
- 2010: **Proyecto “Inserción Laboral y Promoción de la Mujer en el TPM” 1er puesto** categoría Colaboradores
- 2011: **Distintivo Empresa Socialmente Responsable ESR**
- 2011: **Reporte de Sostenibilidad** bajo el estándar del Global Reporting Initiative, nos otorga el GRI Check nivel B por el Reporte de Sostenibilidad Tisur 2010
- 2012: **Distintivo Empresa Socialmente Responsable ESR**
- 2012: **Distintivo a Empresa Latinoamericana Socialmente Responsable ESR**
- 2012: **Concurso Ecoeficiencia Empresarial organizado por el MINAMB 1er puesto** categoría Proceso Integral
- 2012: **Excelencia en seguridad** Mapfre

Por último en relación a la participación de la empresa en ferias se tienen las principales:

- Perumin
- ADEX
- Congresos
- Seminarios
- Ferias logísticas

En relación a las ventas, la empresa Tisur S.A. desarrolla principalmente dos aspectos, a) Atención al cliente, y b) Desarrollo de producto y gestión.

- Atención al cliente; siendo la satisfacción del cliente un punto clave de la misión de la empresa, el área comercial recoge dentro de sus objetivos la medición de la misma a través de encuestas anuales. Se considera además un procedimiento de reclamos formales, en el cual se han establecido claramente plazos e instancias para la absolución de los mismos.
- Desarrollo de producto y gestión; el contar con certificaciones hace que TISUR sea una empresa confiable y sólida tanto en sus procesos de back office, como en los servicios portuarios.

Dentro de los principales procedimientos comerciales en relación al cliente destacan los siguientes:

- PDSUR-C-0003 Revisión de requisitos
- PDSUR-C-0044 Atención de comunicaciones del cliente
- PDSUR-C-0045 Evaluación de la satisfacción del cliente
- PDSUR-C-0067 Procedimiento para cambio de tarifas
- PDSUR-C-0084 Procedimiento de aplicación de tarifas
- PDSUR-C-0239 Reglamento general para la atención de reclamos de usuarios
- PDSUR-C-0242 Evaluación de clientes
- PDSUR-C-0243 Política de créditos

Por otro lado, dentro del área comercial se ejecuta las siguientes acciones:

- a. Se gestionan tres carteras de clientes, i) Consumo; ii) Industria y Producción; y, iii) Minería y Proyectos; las cuales son manejadas por tres Ejecutivas que representan un accionar clave entre las operaciones del Terminal Portuario de Matarani (TPM) y la atención personalizada al cliente.
- b. La relación comercial con el cliente inicia desde el contacto con alguna de las ejecutivas para solicitar información y cotización respecto a la operación que va a realizar por el TPM, luego de ello el cliente es sometido al procedimiento de evaluación y calificación “PDSUR-C-0003 Revisión de requisitos”, (Ver Anexo N°4), para lo cual se llenan algunos formatos que servirán como expediente y referencia histórica del cliente.
  - Si el cliente solicita un contrato las condiciones deberán ser acordadas con el área comercial, luego de ello es el Área Legal quien elabora los contratos, mismos que deben ser aprobados por la Gerencial Comercial , Gerencia de Operaciones, Gerencia de Administración y Fianzas y principalmente por la Gerencia General antes de ser emitidos en físico.  
Las Ejecutivas de Cuenta llevan a cabo acciones de seguimiento al cumplimiento y vigencia de los contratos.
- c. En principio todo cliente debe cancelar los servicios portuarios antes de que se realicen los mismos, sobre todo cuando se trata de clientes nuevos. En caso un cliente recurrente requiera una línea de crédito deberá presentar la cierta información al área comercial y pasar por la debida evaluación y aprobación de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) en la cual además de validar su formalidad de constitución como empresa y su registro de no deudor en

Infocorb, es evaluado de acuerdo a sus movimientos históricos a través del puerto y su trayectoria como cliente.

- Toda la información es consolidada por las Ejecutivas de Cuenta, quienes llenan unos formatos de evaluación que son firmados por el Jefe y Gerente Comercial para luego ser presentados junto con el resto de información a la GAF.

- *Conocimiento del mercado comercial y financiero.(F)*
- Cartera de clientes dividida por tipo de carga (F)
- Personal del Área Comercial con experiencia y aptitudes para su función en relación al cliente (F)

Dentro de los documentos que se solicitan están los siguientes:

Persona Jurídica:

- R.U.C.
- Licencia Municipal.
- Testimonio de Constitución de la empresa.
- Poderes vigentes inscritos en los registros públicos.
- Copias del DNI de las personas autorizadas a firmar por la empresa.

Persona Natural:

- RUC.
- Licencia Municipal.
- Si es casado, partida de matrimonio.
- Copia del DNI de titular y del cónyuge o conviviente.

Asimismo llenar la “Solicitud / Información Básica / Propuesta de Créditos” (Ver Anexo N°5)

- d. Para el caso de reclamos si bien es cierto se cuenta con un procedimiento formal de reclamos, el área comercial lleva a cabo un control mediante la “matriz de reclamos” (Tabla N°7.) para aquellos reclamos que se dan día a día y que el cliente realiza en el momento y de manera directa, los mismos deben ser atendidos en el menor tiempo posible, por considerarse reclamos no formales. Esta disposición forma parte de los objetivos principales del área.



**Tabla N°7: Matriz de Reclamos Informales 2015**

Nº	FECHA RECEPCION	VIA DE RECLAMO	RECLAMANTE Cliente / Nombre	MOTIVO DEL RECLAMO	TIPO DE RECLAMO	CAUSA RECLAMO	RESPONSABLE AREA	SAC SAP	VIA DE RESPUESTA: N° Carta/Mail	FECHA RESPUESTA	RESPUESTA
32	10/03/2015	e mail	Molino Las Mercedes	Ciente reclama por mezcla de trigo, arribo nave con 2 tipos.	Servicio deficiente/ Calidad en el servicio	Coordinacion	Operaciones	SI		10/03/2015	Se cita al cliente a reunion con las partes involucradas.
51	28/04/2015	Carta	ALICORP/Carmen Eguisquiza	El último despacho de lote de trigo de la nave Akili evidenciaba basura metálica y plástica de manera desacostumbrada poniendo en riesgo los equipos de proceso que durante la limpieza pueden dejar pasar impurezas por rotura de mallas o por exceso de las mismas. En las últimas semanas también se ha observado presencia de piedras de mediano y gran tamaño junto con el trigo despachado. Cliente solicita informe técnico indicando la causa raíz de los problemas y acciones correctivas.	Servicio deficiente/ Condiciones de almacenamiento		Operaciones/Se rvicios Generales		02 Cartas	09/05/2015	Se respondieron las cartas en cuestión proporcionando la información solicitada.
75	10/07/2015	email	ALICORP/Juan Carlos Aranibar	Camiones despachados con trigo llegaron a planta con 0.5% de maíz mezclado.	Servicio deficiente/ Calidad en el servicio	Falta supervision	Operaciones		e mail	20/08/2015	Se le dio respuesta formal vía carta, dandole explicaciones.
76	11/07/2015	email	/Goyo Pepe Arenas Aguirre	Trigo con impurezas y piedras	Servicio deficiente/ Calidad en el servicio	Falta supervision	Operaciones		e mail	18/07/2015	Se pidieron las disculpas del caso y almacenes dispuso una verificación de lo ocurrido.
87	12/08/2015	email	CONTILATIN / Eduardo Lozada	El cliente ha recibido camiones de Trigo de la MN Tasman Sea mezclados con MAIZ, despachados de silos, revisar los silos donde esta almacenada la carga de Molipesa y controlar sus despachos, no pueden volver a recibir grumos mezclado.	Servicio deficiente/ Calidad en el servicio	Falta supervision	Operaciones/se rvicios generales		Telefónica	18/08/2015	El supervisor de Silos indico que esta mezcla de producto se debió a residuos de carga distinta que se mantuvo adherida a las paredes del silo
90	05/09/2015	email	CONTILATIN / Eduardo Lozada	El maíz de la MN Huarmey Queen esta sienda despachada húmeda y con hongos . cliente solicita revisión periódica sobre todo antes de los despachos y espera informe de las medidas que se estan tomando.	Servicio deficiente/ Condiciones de almacenamiento	Falta supervision	Operaciones /servicios generales		email	12/09/2015	CZR dio respuesta al cliente indicándole que desde el día del reporte se vienen haciendo los trabajos para bajar la temperatura a la carga, y que las rumas ya se encuentran en mejores condiciones de temperatura.
92	15/09/2015	email	CARGILL /Tania Holguín	En diferentes puntos de partes superiores de ruma hemos podido detectar algunos grumos con pupas de larvas de polillas, dichos grumos aún no son significativos. El cliente solicita tomar las medidas necesarias para que el producto permanezca con la misma calidad con la que fue recibida.	Servicio deficiente/ Calidad en el servicio	Falta supervision	Operaciones / Servicios generales		Presencial	15/09/2015	Se realizo la fumigación en el tiempo establecido
93	17/09/2015	email	MOLINO LAS MERCEDES / Leticia Rebaza	Se le indico al cliente que sus carros de azucar serían atendidos el 17/09 sin embargo a las 5:00 pm le comunican que no se realizará porque el personal de contenedores tenia otros trabajos. El cliente reclama ya que anteriormente ha tenido problemas similares con nuestros servicios.	Servicio deficiente/ Calidad en el servicio	Recursos / Coordinación	Operaciones/T TC				Se debió a un problema de reasignación de recursos. Lo cual se viene presentando por que no existen suficientes recursos. Se le indicó al cliente que se tomarán las medidas respectivas para evitar este incidente en el futuro.
94	22/09/2015	email	ADM ANDINA / Midori Gusukuma	Los clientes Arequipa se están quejando del producto puesto que cuando van a recoger el maíz les están despachando el producto con tierra y piedras. Las quejas son continuas y de varios clientes.	Servicio deficiente/ Calidad en el servicio	Falta supervision	Operaciones		email	22/09/2015	MNP Se solicita al cliente suspender el servicio 3 días para llevar a cabo una zaranda sobre el camión para asegurar despacho sin observaciones. De no ser posible la suspensión se estan extremando las labores de supervisión.
96	30/09/2015	email	ADM / Felipe Moya	Problemas con los despachos, camión de Molipesa no puede pesar porque en balanza no pueden ver el permiso.	Problemas en el sistema		Sistemas		email	30/09/2015	FTT se dispuso la reasignación de un lote de silos por 765.43 tm, lo cual ha generado conflictos en el sistema al momento de emitir los permisos de salida, el problema se esta resolviendo
97	04/10/2015	email	ADM/ Zaida Coca	El cliente ADM hace reclamo por no darle respuesta a su solicitud de un informe con la cantidad de carga dañada por humedad después del embarque como también el estado del producto actual. Su solicitud fue enviada el 30/09 mediante correo electrónico.	Servicio deficiente/ Calidad en el servicio	Coordinación	Operaciones		email	04/10/2015	CZR dio respuesta al cliente indicándole que estan en proceso de pesado y recuperación de carga, y que el día lunes estarían enviando lo solicitado.
100	10/11/2015	telefonica	MOLINO LAS MERCEDES	El cliente molino las mercedes programó 6 unidades para las 13:00 hrs, sus unidades estuvieron en puerto a la hora y recién se les atendió a las 15:00 hrs. (cliente foodmarkets no contaba con liberación y su servicio programado a las 08:30 comienza a las 10:00) por este atraso no se llegó atender las 6 unidades quedando 3 para el día de mañana.	Servicio deficiente/ Calidad en el servicio	Coordinación	TTC		telefónica	10/11/2015	FTT se le indicó al cliente que el día de mañana (11/11/2014) se le atenderá a primera hora por las unidades faltantes y no se le cobrará la sobreestadía.
102	05/12/2015	email	CARGILL / Carlos Flores	El cliente solicitó programación de despacho con anticipación sin embargo no fue considerado dentro de la programación del día Viernes 05 y no los quieren atender.	Servicio deficiente/ Calidad en el servicio	Coordinación	Operaciones		email	05/12/2015	FTT Indicó al cliente que en la solicitud hecha por el cliente no contaba con la información completa requerida para considerarlo dentro de la programación ( hora de atención, cantidad de unidades, año de permiso de salida) lo cual fue confirmado a las 14:02 hrs. El servicio fue programado para el día de hoy 05/12 08:00 sin embargo el cliente se presento 9:48 debido a que no contaban con guías de salida, sin embargo el personal a la orden será exonerado debido a lo acontecido con la programación.
103	11/12/2015	email	CONTILATIN	El cliente solicitó fumigación de su carga correspondiente a la nave NEW DIRECTION almacenada en Silos por lo que la Ejecutiva de Cuenta Industria informó a Operaciones oportunamente, sin embargo dicha fumigación no se dio en la fecha solicitada y en la carga se encontró larvas y gusanos.	Servicio deficiente/ Calidad en el servicio	Falta supervision	Operaciones	SI	email	11/12/2015	Se solicita la cotización a la empresa fumigadora y la fumigación se efectúa el día 12/12 por la tarde.

Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Área Comercial

- e. En cuanto a las tarifas puerto se cuenta con tarifas reguladas por OSITRAN y tarifas no reguladas mismas que son publicadas en la página web y que pueden ser modificadas cada año durante el mes de agosto de acuerdo al procedimiento de cambio de tarifas PDSUR-C-0067 Procedimiento para cambio de tarifas (Ver Anexo N°6)
- f. Para facilitar la programación de servicios y tener un mejor control de los mismos y la atención brindada por el TPM, la empresa cuenta con un módulo ONLINE a través del cual el cliente puede solicitar los servicios de la empresa, quedando registrada la hora programada y el tipo de servicio solicitado; con lo cual las ejecutivas pueden hacer seguimiento a la atención a fin de evitar reclamos tanto del cliente como del área de operaciones por incumplimiento al procedimiento de requerimiento de servicios. “PDSUR-C-0073 Planificación y programación de servicios a la carga” (Ver Anexo N°7)  
Para esta operación cada cliente y/o agente de aduana representante recibe un usuario y contraseña para poder ingresar al portal.
- g. Toda coordinación en cuanto a servicios a la nave como a la carga es realizada directamente con el área comercial quienes se encargan a su vez de hacer las gestiones y coordinaciones respectivas con las partes correspondientes.
- h. El área comercial a su vez se encarga de validar que todo servicio brindado sea facturado de manera correcta y dentro de los tiempos establecidos, llevando un control de facturación día a día para medir todos los tiempos desde que se brinda el servicio hasta que la factura es recepcionada por el cliente “ 120 horas para todo el proceso” (Ver Tabla N°8.)  
Siendo este control otro de los objetivos del área.

Tabla N°8: Reporte de Facturación 2015

	Cliente	N° Factura	Destino	NAVE	Zarpe de Ni	Liquidación	Version SS (g)	Fecha de Emis	Fecha de Recep	g	Fecha de Em	Excepcion cliente	Observaciones	T1	T2	T3	T4	T5	Total	Cumplimien	T5	Cumplimien	
43	CUSA S.A.C.	004-0033495	LIMA	CORELLA ARROW	17/08/2015	19/08/2015	23/11/2015	02/12/2015	03/12/2015	PM	DEA	11/12/2015	15/12/2015	ENSAQUE	2	0	7	1	6	16	no cumple	2	si cumple
44	LOGISTICA DEL PACIFICO S.A.C.	004-0033496	MATARANI	AS FELICIA	24/11/2015	25/11/2015	02/12/2015	02/12/2015	03/12/2015	PM	DEA	03/12/2015	04/12/2015	CONSOLIDACION/DESCONSOLIDACION	1	0	0	0	2	2	si cumple	1	si cumple
49	CARGILL AMERICAS PERU SRL	004-0033506	AREQUIPA	VAPOR GENERICO	30/11/2015	30/11/2015	30/11/2015	02/12/2015	03/12/2015	PM	FTT	03/12/2015	04/12/2015	RECARGO	0	0	2	1	0	3	si cumple	1	si cumple
50	CUSA S.A.C.	004-0033507	LIMA	ARKADIA	29/09/2015	29/09/2015	02/12/2015	02/12/2015	03/12/2015	PM	DEA	11/12/2015	15/12/2015	ALMACENAJE	0	0	0	1	6	7	no cumple	2	si cumple
65	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	004-0033509	AREQUIPA	ABTENAUER	02/12/2015	02/12/2015	02/12/2015	03/12/2015	04/12/2015	PM	PDT	07/12/2015	10/12/2015	ALQUILER	0	0	1	1	1	3	si cumple	3	no cumple
69	CUSA S.A.C.	004-0033519	LIMA	CORELLA ARROW	17/08/2015	19/08/2015	03/12/2015	03/12/2015	04/12/2015	PM	DEA	11/12/2015	15/12/2015	ENSAQUE	2	0	0	1	5	8	no cumple	2	si cumple
71	LOGISTICA DEL PACIFICO S.A.C.	004-0033522	MATARANI	AS FELICIA	24/11/2015	25/11/2015	03/12/2015	03/12/2015	04/12/2015	PM	DEA	11/12/2015	11/12/2015	RECARGO	1	0	0	1	5	7	no cumple	0	si cumple
72	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	004-0033523	AREQUIPA	ABTENAUER	02/12/2015	02/12/2015	30/11/2015	03/12/2015	04/12/2015	PM	PDT	07/12/2015	10/12/2015	USO DE MUELLE	0	0	3	1	1	5	si cumple	3	no cumple
107	CUSA S.A.C.	003-0081203	LIMA	AS FIORELLA	13/10/2015	15/10/2015	07/12/2015	07/12/2015	09/12/2015	PM	DEA	14/12/2015	16/12/2015	ALMACENAJE	2	0	0	2	3	7	no cumple	2	si cumple
108	CUSA S.A.C.	003-0081204	LIMA	CORELLA ARROW	17/08/2015	19/08/2015	07/12/2015	07/12/2015	09/12/2015	PM	DEA	11/12/2015	15/12/2015	ALMACENAJE	2	0	0	2	2	6	no cumple	2	si cumple
129	DIREPSUR S.C.R.LTDA	003-0081246	AREQUIPA	ARDENNES	12/10/2015	12/10/2015	14/12/2015	14/12/2015	14/12/2015	PM	PDT	16/12/2015	17/12/2015	ALMACENAJE	0	0	0	2	2	2	si cumple	1	si cumple
130	CUSA S.A.C.	003-0081247	LIMA	TENCA ARROW	11/12/2015	12/12/2015	14/12/2015	14/12/2015	17/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	CONSTANCIA CERTIFICADA	1	0	0	3	0	4	si cumple	3	no cumple
132	CUSA S.A.C.	003-0081252	LIMA	CORELLA ARROW	17/08/2015	19/08/2015	15/12/2015	15/12/2015	17/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	ALMACENAJE	2	0	0	2	0	4	si cumple	3	no cumple
133	CUSA S.A.C.	003-0081253	LIMA	AS FIORELLA	13/10/2015	15/10/2015	15/12/2015	15/12/2015	17/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	ALMACENAJE	2	0	0	2	0	4	si cumple	3	no cumple
134	CUSA S.A.C.	003-0081254	LIMA	CORELLA ARROW	17/08/2015	19/08/2015	15/12/2015	15/12/2015	17/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	MANIPULEO	2	0	0	2	0	4	si cumple	3	no cumple
135	CUSA S.A.C.	003-0081255	LIMA	TENCA ARROW	11/12/2015	12/12/2015	15/12/2015	15/12/2015	17/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	ALMACENAJE	1	0	0	2	0	3	si cumple	3	no cumple
136	CUSA S.A.C.	003-0081256	LIMA	CORELLA ARROW	17/08/2015	19/08/2015	15/12/2015	15/12/2015	17/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	MANIPULEO	2	0	0	2	0	4	si cumple	3	no cumple
137	CUSA S.A.C.	003-0081257	LIMA	CORELLA ARROW	17/08/2015	19/08/2015	15/12/2015	15/12/2015	17/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	DESPACHO	2	0	0	2	0	4	si cumple	3	no cumple
143	CONTILATIN DEL PERU S.A.	003-0081273	AREQUIPA	CH DORIS	25/06/2015	27/06/2015	17/12/2015	17/12/2015	17/12/2015	PM	FTT	21/12/2015	21/12/2015	TRASILAJE	2	0	0	0	2	4	si cumple	0	si cumple
145	ALICORP S.A.A.	003-0081282	AREQUIPA	ROBLE N	21/10/2015	25/10/2015	21/12/2015	21/12/2015	21/12/2015	PM	FTT	23/12/2015	24/12/2015	ALMACENAJE	4	0	0	0	2	6	no cumple	1	si cumple
146	ALICORP S.A.A.	003-0081283	AREQUIPA	MIKA MANX	24/09/2015	24/09/2015	21/12/2015	21/12/2015	21/12/2015	PM	FTT	23/12/2015	24/12/2015	ALMACENAJE	0	0	0	2	2	2	si cumple	1	si cumple
147	ALICORP S.A.A.	003-0081284	AREQUIPA	MIKA MANX	24/09/2015	24/09/2015	21/12/2015	21/12/2015	21/12/2015	PM	FTT	23/12/2015	24/12/2015	ALMACENAJE	0	0	0	2	2	2	si cumple	1	si cumple
148	FOOD MARKETS S.A.C.	003-0081285	AREQUIPA	KS FLORA	26/11/2015	27/11/2015	21/12/2015	21/12/2015	21/12/2015	PM	FTT	23/12/2015	28/12/2015	ALMACENAJE	1	0	0	2	3	3	si cumple	3	no cumple
149	FOOD MARKETS S.A.C.	003-0081286	AREQUIPA	KS FLORA	26/11/2015	27/11/2015	21/12/2015	21/12/2015	21/12/2015	PM	FTT	23/12/2015	28/12/2015	ALMACENAJE	1	0	0	2	3	3	si cumple	3	no cumple
150	CARGILL AMERICAS PERU SRL	003-0081287	AREQUIPA	MIKA MANX	24/09/2015	24/09/2015	21/12/2015	21/12/2015	21/12/2015	PM	FTT	23/12/2015	28/12/2015	ALMACENAJE	0	0	0	2	2	2	si cumple	3	no cumple
152	CONTILATIN DEL PERU S.A.	003-0081289	AREQUIPA	CH DORIS	25/06/2015	27/06/2015	21/12/2015	21/12/2015	21/12/2015	PM	FTT	23/12/2015	28/12/2015	ALMACENAJE	2	0	0	2	4	4	si cumple	3	no cumple
153	ADM ANDINA PERU S.R.L.	003-0081290	AREQUIPA	FOUR OTELLO	29/07/2015	30/07/2015	21/12/2015	21/12/2015	21/12/2015	PM	FTT	23/12/2015	28/12/2015	ALMACENAJE	1	0	0	2	3	3	si cumple	3	no cumple
154	ADM ANDINA PERU S.R.L.	003-0081292	AREQUIPA	FOUR OTELLO	29/07/2015	30/07/2015	21/12/2015	21/12/2015	21/12/2015	PM	FTT	23/12/2015	28/12/2015	ALMACENAJE	1	0	0	2	3	3	si cumple	3	no cumple
155	MINERA LAS BAMBAS S.A.	003-0081297	MATARANI	VAPOR GENERICO	17/12/2015	17/12/2015	17/12/2015	21/12/2015	21/12/2015	PM	PDT	21/12/2015	21/12/2015	OTROS SERVICIO	0	0	2	0	2	2	no cumple	0	si cumple
223	DIREPSUR S.C.R.LTDA	004-0033629	MAT	ARDENNES	12/10/2015	12/10/2015	09/12/2015	09/12/2015	10/12/2015	PM	PDT	14/12/2015	14/12/2015	PERSONAL A LA ORDEN	0	0	1	2	3	3	si cumple	0	si cumple
224	DIREPSUR S.C.R.LTDA	004-0033630	AREQUIPA	ARDENNES	12/10/2015	12/10/2015	09/12/2015	09/12/2015	10/12/2015	PM	PDT	14/12/2015	14/12/2015	PERSONAL A LA ORDEN	0	0	0	1	2	3	si cumple	0	si cumple
238	GLOBE SEAWEED INTERNACIONAL S.A.C.	004-0033657	MATARANI	ARKADIA	09/12/2015	09/12/2015	10/12/2015	10/12/2015	11/12/2015	PM	DEA	11/12/2015	14/12/2015	CONSOLIDACION/DESCONSOLIDACION	0	0	0	1	0	1	si cumple	1	si cumple
240	GLOBE SEAWEED INTERNACIONAL S.A.C.	004-0033659	MATARANI	ARKADIA	09/12/2015	09/12/2015	10/12/2015	10/12/2015	11/12/2015	PM	DEA	11/12/2015	14/12/2015	CONSOLIDACION/DESCONSOLIDACION	0	0	0	1	0	1	si cumple	1	si cumple
242	GLOBE SEAWEED INTERNACIONAL S.A.C.	004-0033661	MATARANI	ARKADIA	09/12/2015	09/12/2015	10/12/2015	10/12/2015	11/12/2015	PM	DEA	11/12/2015	14/12/2015	CONSOLIDACION/DESCONSOLIDACION	0	0	0	1	0	1	si cumple	1	si cumple
243	GLOBE SEAWEED INTERNACIONAL S.A.C.	004-0033662	MATARANI	ARKADIA	09/12/2015	09/12/2015	30/11/2015	10/12/2015	11/12/2015	PM	DEA	11/12/2015	14/12/2015	CONSOLIDACION/DESCONSOLIDACION	0	0	8	1	0	9	no cumple	1	si cumple
292	CUSA S.A.C.	004-0033727	LIMA	TENCA ARROW	11/12/2015	12/12/2015	11/12/2015	14/12/2015	14/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	ENSAQUE	1	0	1	0	3	5	si cumple	3	no cumple
293	CUSA S.A.C.	004-0033728	LIMA	TENCA ARROW	11/12/2015	12/12/2015	11/12/2015	14/12/2015	14/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	ENSAQUE	1	0	1	0	3	5	si cumple	3	no cumple
294	CUSA S.A.C.	004-0033729	LIMA	TENCA ARROW	11/12/2015	12/12/2015	12/12/2015	14/12/2015	14/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	ALQUILER TRUCK/MOVIL	1	0	0	0	3	4	si cumple	3	no cumple
296	CUSA S.A.C.	004-0033732	LIMA	TENCA ARROW	11/12/2015	12/12/2015	14/12/2015	14/12/2015	14/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	MANIPULEO	1	0	3	0	3	7	no cumple	3	no cumple
297	CUSA S.A.C.	004-0033733	LIMA	TENCA ARROW	11/12/2015	12/12/2015	12/12/2015	14/12/2015	14/12/2015	PM	DEA	17/12/2015	22/12/2015	ALQUILER BOBCAT	1	0	0	0	3	4	si cumple	3	no cumple

Fuente: Tisur S.A.

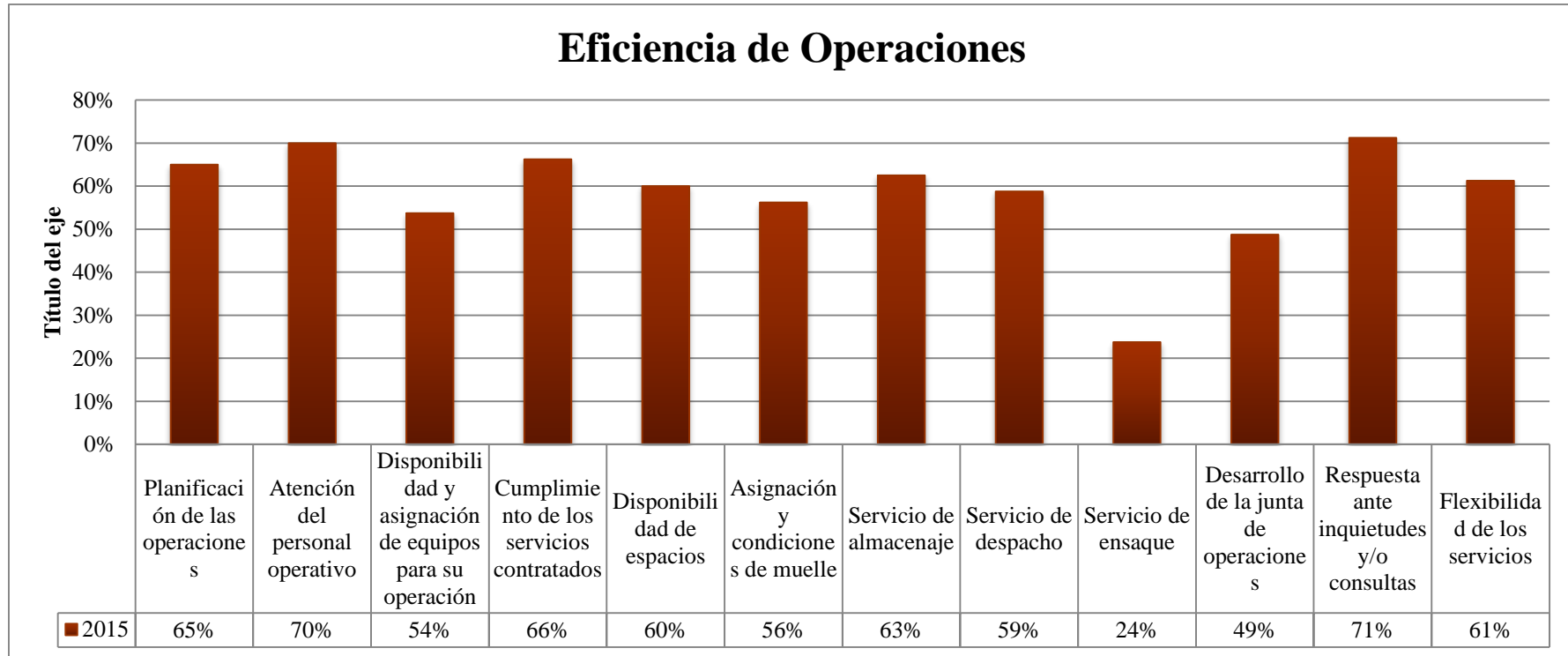
Elaboración: Área Comercial

- i. Finalmente otro de los principales objetivos del área comercial es medir el grado de satisfacción del cliente, motivo por el cual se aplica una encuesta a fines de año tanto a clientes como agentes en puerto (Ver Anexo N°8 )TISUR se preocupa por fortalecer la relación comercial con el cliente por lo que a través del área comercial se planifica una serie de visitas anuales por parte de la gerencia comercial siendo el objetivo cumplir al 100% con estas.

A continuación se presentan algunos de los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción al cliente aplicada a clientes de carga sólida a granel (granos) en el 2015:



Figura N°14: Eficiencia de las Operaciones

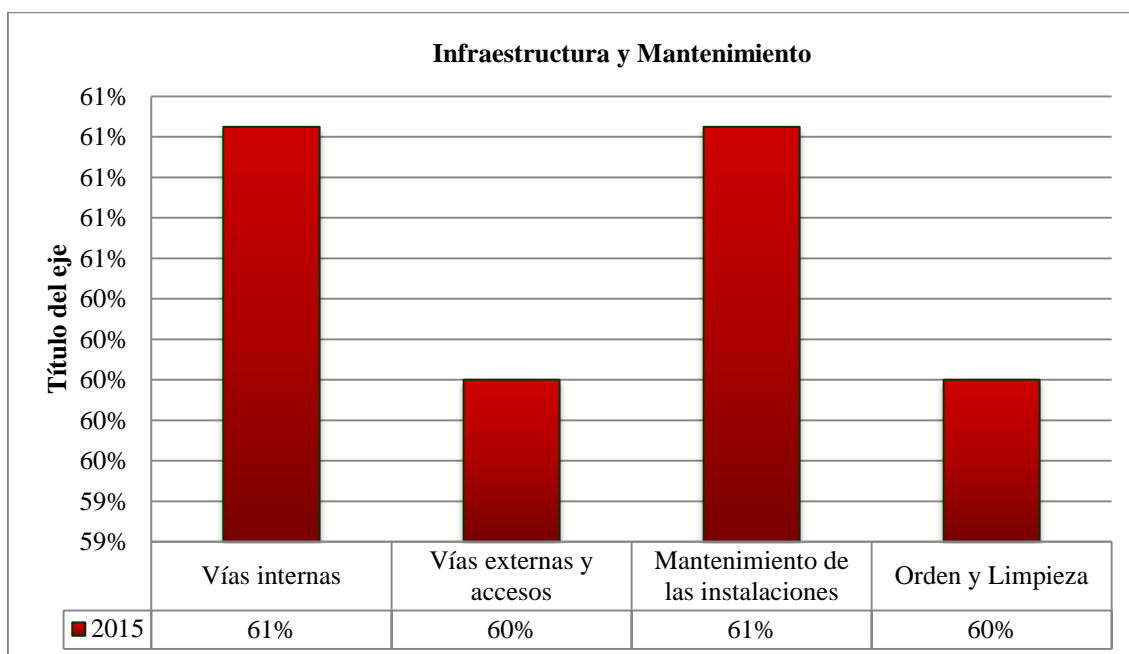


Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Área Comercial

El promedio de satisfacción es del 58%.

**Figura N°15: Infraestructura y Mantenimiento**

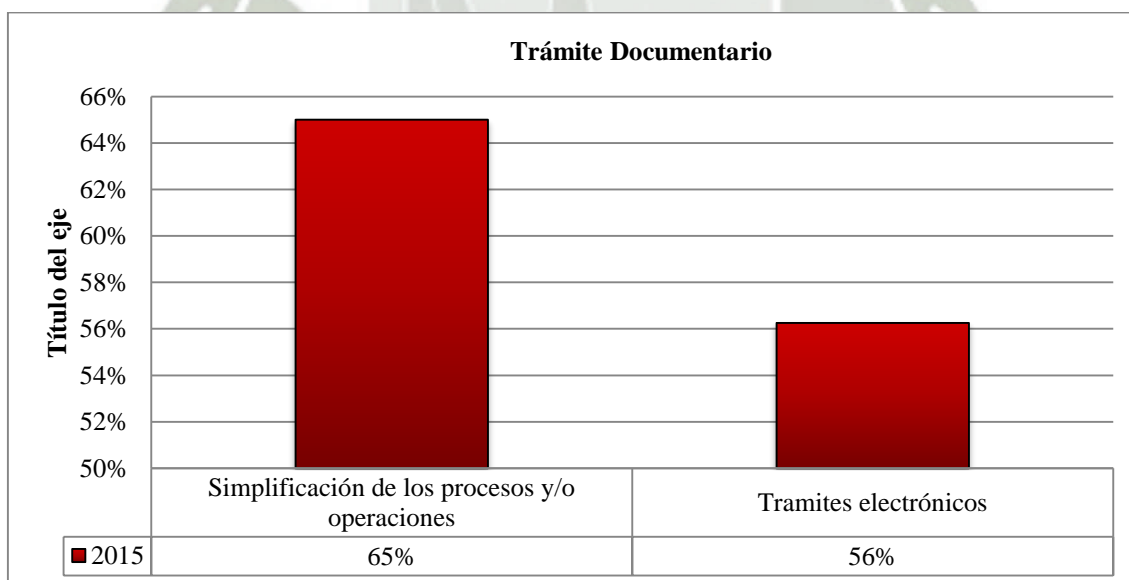


**Fuente:** Tisur S.A.

**Elaboración:** Área Comercial

El promedio de satisfacción es del 61%

**Figura N°16: Trámite Documentario**

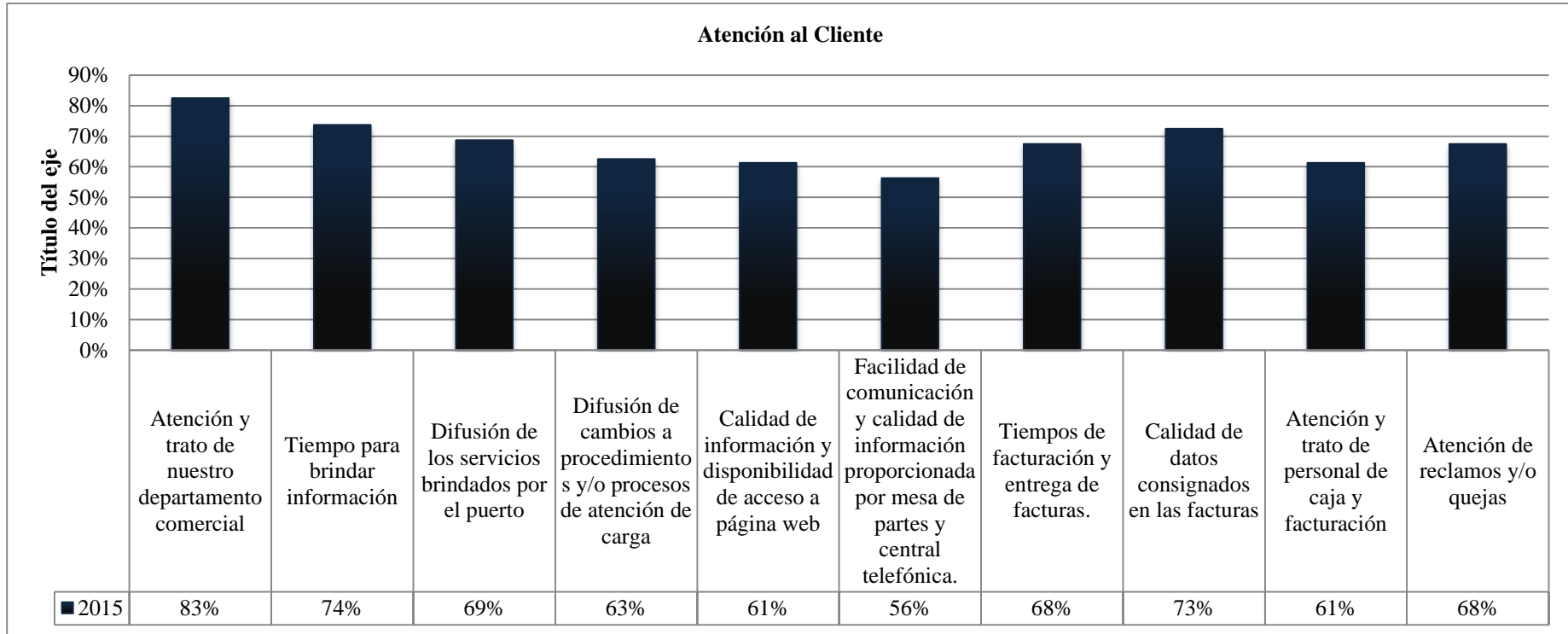


**Fuente:** Tisur S.A.

**Elaboración:** Área Comercial

El promedio de satisfacción es del 61%.

**Figura N°17: Atención al Cliente**



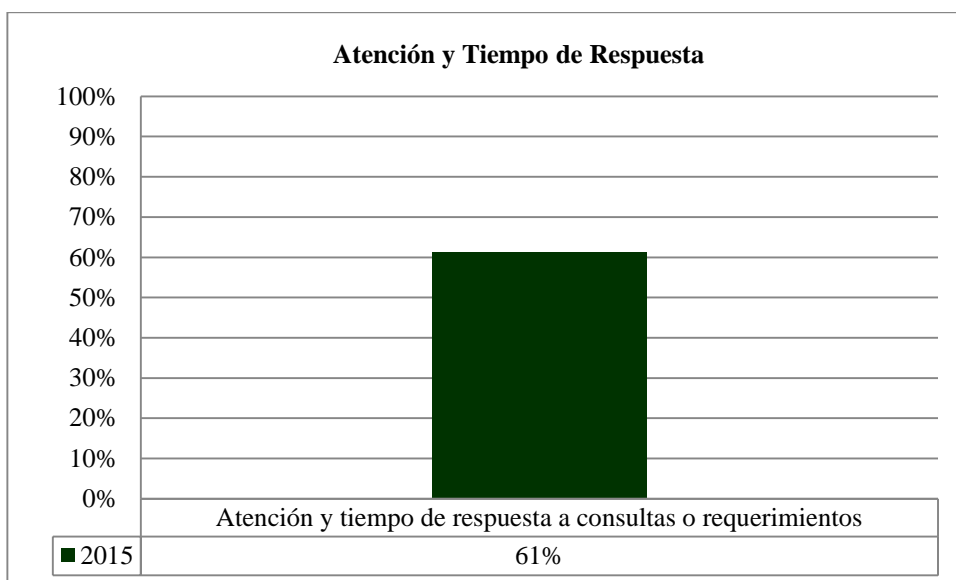
**Fuente:** Tisur S.A.

**Elaboración:** Área Comercial

El promedio de satisfacción es del 67%.



**Figura N°18: Atención y Tiempo de Respuesta**

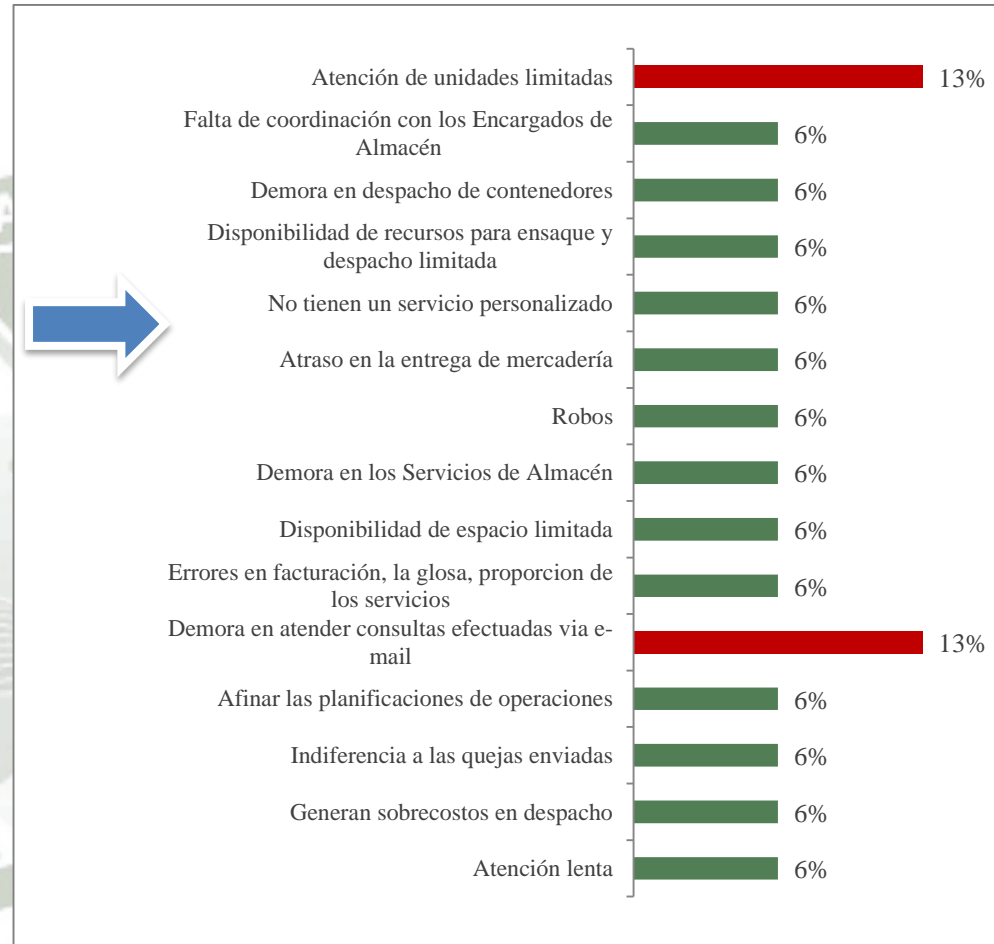
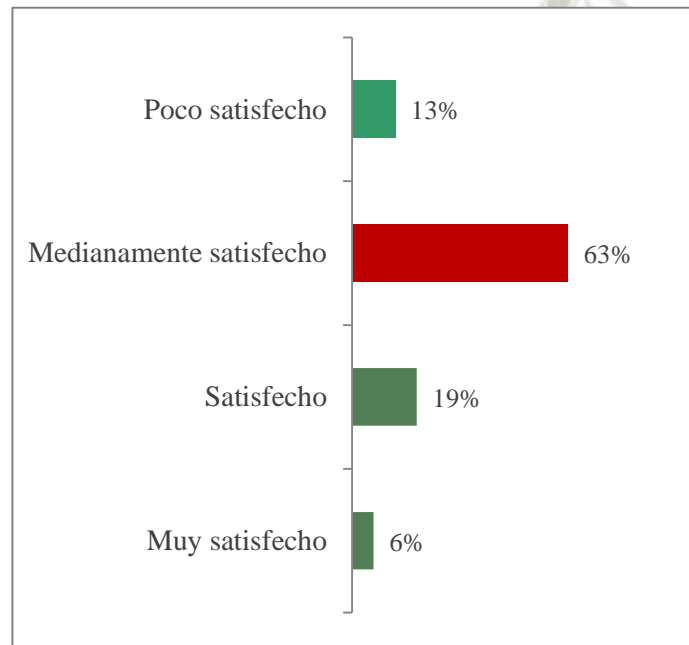


**Fuente:** Tisur S.A.

**Elaboración:** Área Comercial

- Poca información proporcionada en la pagina web (D)
- Satisfacción con el trato del Área Comercial (F)
- *Dificultad en el cumplimiento de los requerimientos inmediatos del cliente.(D)*
- Insatisfacción del cliente por la falta de disponibilidad en la asignación de recursos (D)

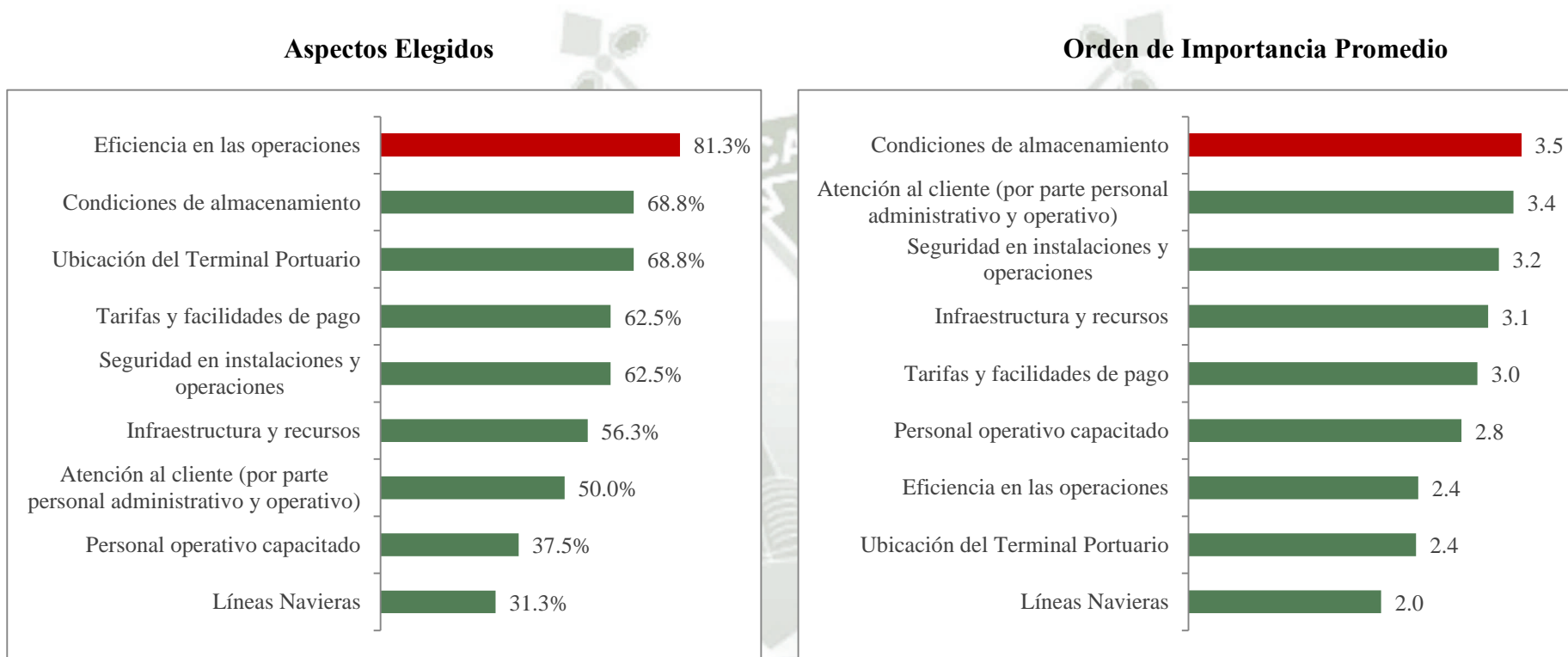
**Figura N°19: Motivo de la Insatisfacción**



**Fuente: Tisur S.A.**

**Elaboración: Área Comercial**

**Figura N°20: Aspectos más importantes a la hora de decidir por qué puerto realizar sus operaciones comerciales**

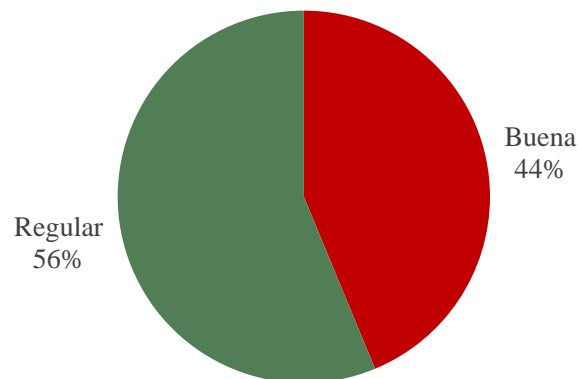


Notas:  
Donde 1 es No importante y 5 es Muy importante.

**Fuente: Tisur S.A.**

**Elaboración: Área Comercial**

**Figura N°21: Percepción Global del Cliente respecto a Tisur S.A.**



**Fuente:** Tisur S.A.

**Elaboración:** Área Comercial

A continuación se presentan la matriz de los objetivos planteados para el área comercial con los resultados del 2014 y 2015 (ver Tabla N°9) misma que implica lo que se ha logrado y la meta planificada existiendo para algunos casos deficiencia en el cumplimiento de metas ello debido a la capacidad de carga y atención existente en la actualidad.

**Tabla N°9: Matriz de objetivos en el Área Comercial 2014-2015**

FORSUR-S0521

Revisión: 05

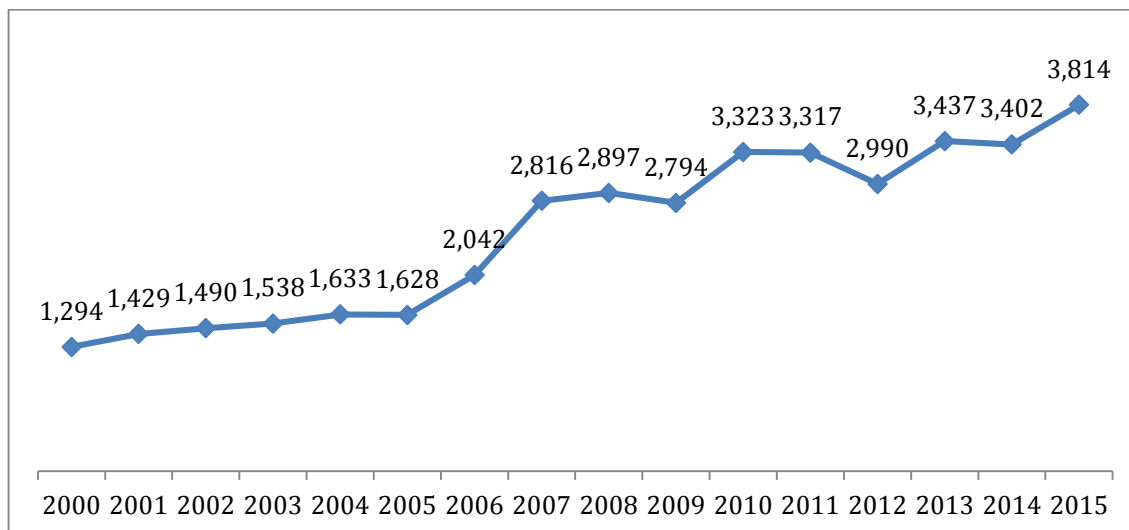
MATRIZ DE OBJETIVOS Y METAS - PROGRAMA DE GESTIÓN DE SIG 2015																							
		PLANIFICACIÓN			ACCIÓN														EVALUACIÓN				
POLITICA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	FORMULA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	RECURSOS	MEDICIÓN 2014	MEDICIÓN 2015	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Satisfacción del cliente	Mejorar la calidad de los servicios brindados para lograr la satisfacción del cliente	Mejorar los tiempos de facturación por servicio con respecto al año 2014.	Control de tiempos desde que se brinda el servicio hasta la emisión de la factura.	<u>Facturas emitidas dentro de las 120 horas</u> Total de facturas	Control de la liquidación de servicios Control de la emisión del documento contable Control del envío del documento	ALL/DEA/ PDT/FTT	57%	64%	77%	73%	74%	77%	79%	81%	82%	83%	81%	85%	Facturas Registro de facturas Sistema	61%	76%	80%	Mensual
Satisfacción del cliente, mejora continua de SIG		Mejorar la gestión de atención de reclamos no formales dentro de los 2 días hábiles establecidos.	N° de reclamos no formales presentados.	<u>Reclamos atendidos en 2 días</u> Total de reclamos	Registro de reclamos Medición de la atención oportuna del reclamo	ALL/DEA/ PDT/FTT	100%	-	100%	100%	75%	-	100%	50%	100%	-	100%	100%	Cuadro reclamos Correos con áreas involucradas	67%	90%	90%	Mensual
Satisfacción del cliente, cumplir con los compromisos adquiridos		Cumplir el Plan de visitas programados.	N° de visitas realizadas	<u>N° visitas realizadas (acciones cerradas)</u> N° visitas planificadas	Llenado de Formato de visitas Control de la ejecución de las acciones acordadas en las visitas	MNP/ALL	0%	83%	71%	83%	180%	433%	20%	33%	33%	100%	133%	367%	Forsur 0065	110%	101%	100%	Mensual
Satisfacción del cliente		Incrementar la percepción de satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción del cliente	Resultado de las encuestas	Envío de encuestas a medio año Tabulación de encuestas Análisis del resultado de encuestas	ALL/DEA/ PDT/FTT	-	-	-	-	-	-	-	75%	-	-	-	-	-	Programación de servicios Coordinación Logística	62%	75%	80%

**Fuente: Tisur S.A.**

**Elaboración: Área Comercial**

En cuanto a los volúmenes exportados en los últimos años a través del Terminal Portuario de Matarani, presentamos a continuación la evolución de carga movilizada en TM considerando la carga general y en contenedores. Asimismo la cantidad de naves movilizadas en los últimos dos años.

**Figura N°22: Evolución de la carga no contenedorizada en el TPM (miles TM 2000 - 2015)**

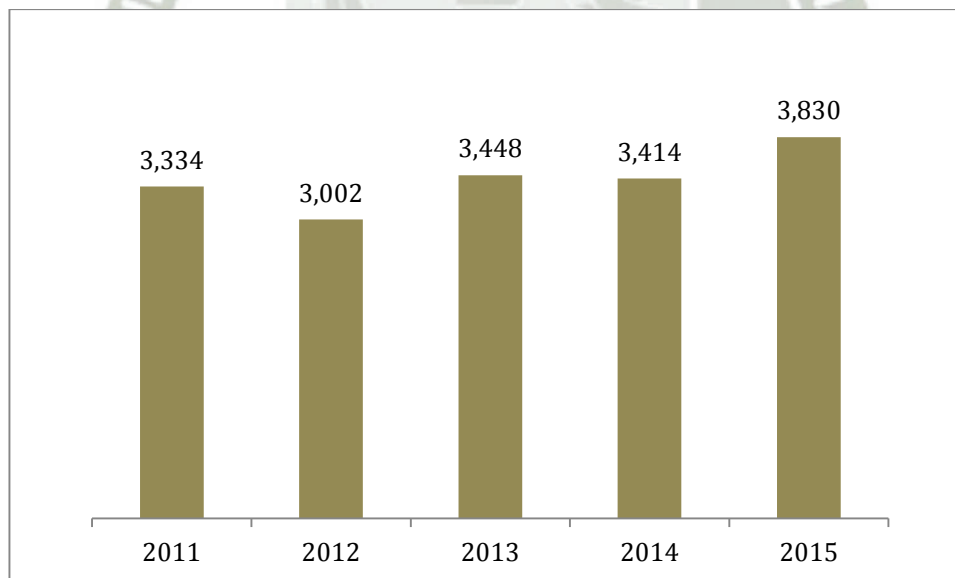


Fuente: Tisur S.A.

Nota: No considera movimiento de contenedores

Elaboración: Área Comercial

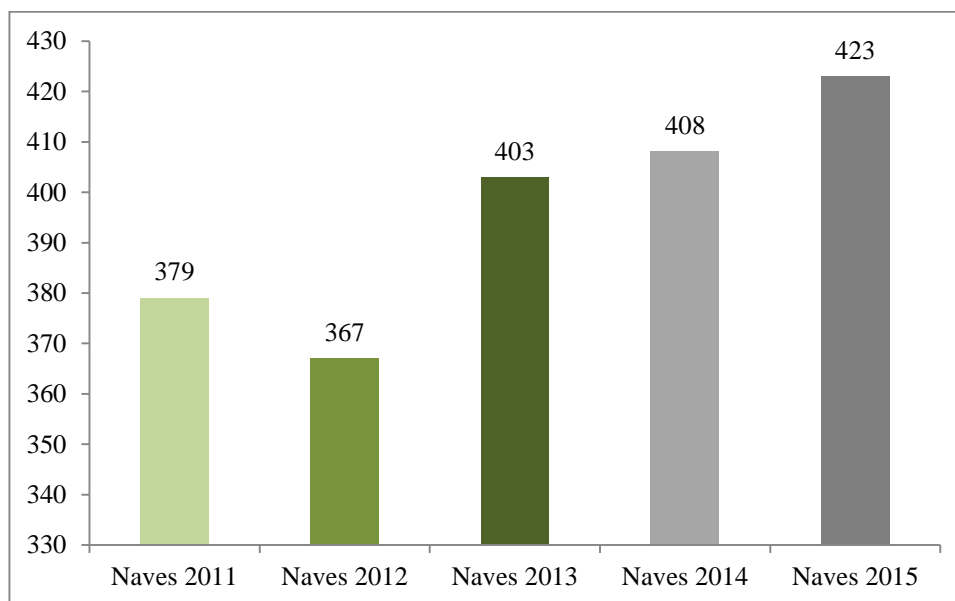
**Figura N°23: Evolución de la carga global en el TPM (miles TM 2011 - 2015)**



Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Área Comercial

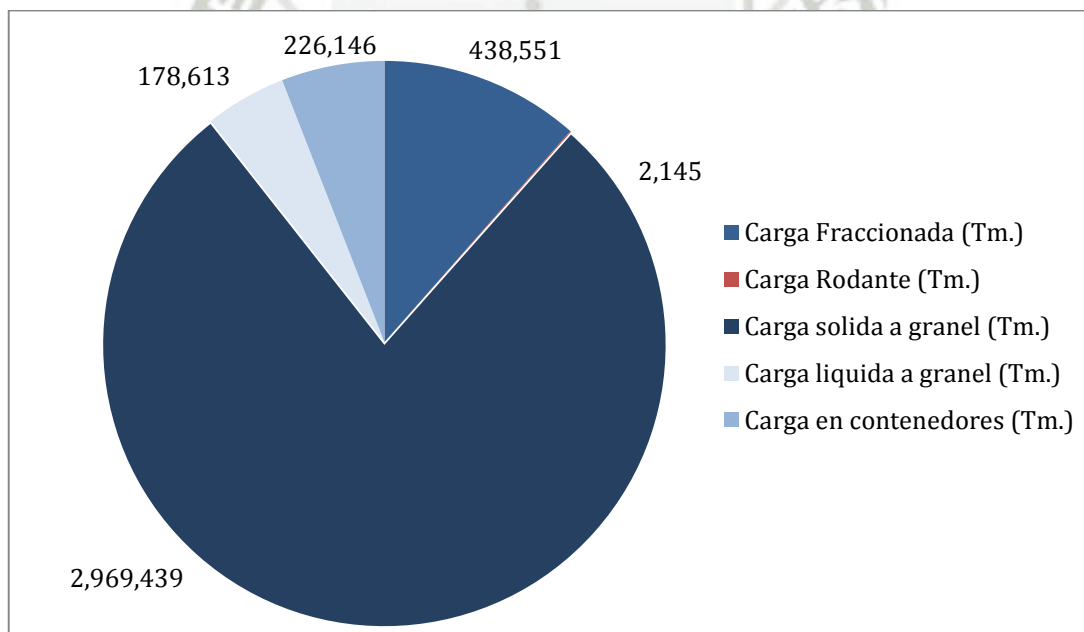
**Figura N°24: Naves atendidas (2014 – 2015)**



Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Área Comercial

**Figura N°25: Tipo de carga movilizada en TM durante el 2015**



Fuente: Tisur S.A.

Nota 1: Incluye todos los regímenes y cargas

Nota 2: en carga solida a granel considera (gráneles sucios y gráneles limpios)

Elaboración: Área Comercial

Por otro lado, considerando el volumen de ventas (representado por los ingresos de servicios de atención de granos de importación para Perú y Bolivia) y de exportación para Bolivia, se tienen los siguientes datos obtenidos en consolidado para el periodo 2011 al 2015:

**Tabla N°10: Ingresos (USD\$) por importación de Carga Sólida a Granel para Perú (2011 – 2015)**

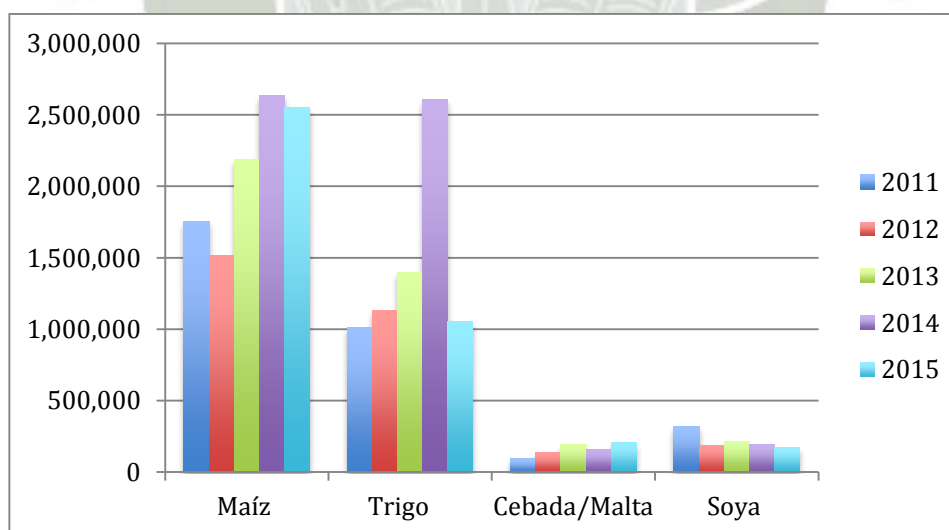
Importación para Perú Carga Sólida a Granel Producto	USD \$				
	Año				
	2011	2012	2013	2014	2015
Maíz	1,752,893	1,514,753	2,184,215	2,631,573	2,551,039
Trigo	1,010,922	1,128,560	1,398,023	2,608,622	1,051,026
Cebada/Malta	93,249	136,703	191,878	159,496	205,997
Soya	317,190	189,121	214,307	194,548	173,878
<b>Total \$</b>	<b>3,174,254</b>	<b>2,969,137</b>	<b>3,988,423</b>	<b>5,594,239</b>	<b>3,981,940</b>

Fuente: Tisur S.A.

Nota: No incluye ingresos por almacenaje

Elaboración: Propia

**Figura N°26: Ingresos (USD\$) por importación de Carga Sólida a Granel para Perú (2011 – 2015)**



Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Propia

**Tabla N°11: Ingresos (USD\$) por importación de Carga Sólida a Granel para Bolivia (2011 – 2015)**

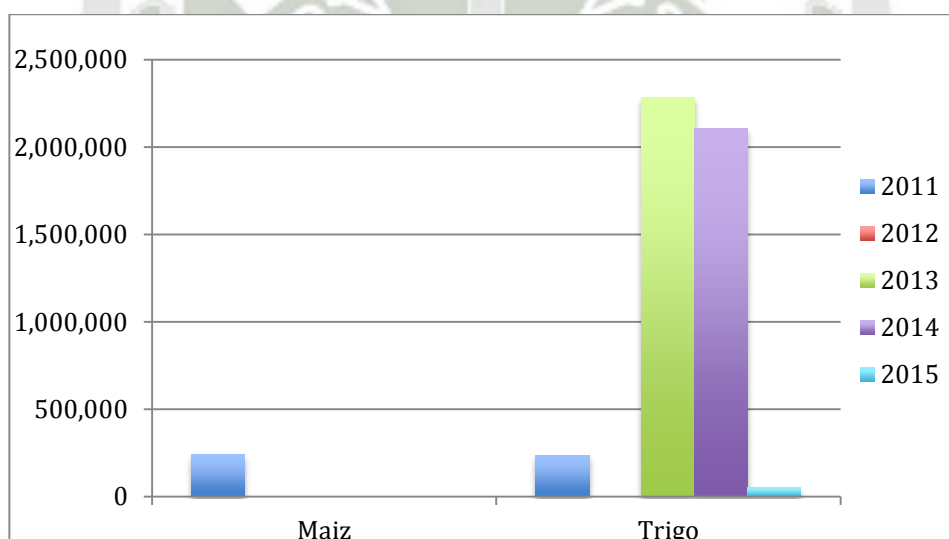
Importación para Bolivia Carga Sólida a Granel	USD \$				
	Año				
Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Maíz	241,587	0	0	0	0
Trigo	238,486	0	2,285,024	2,103,824	53,661
<b>Total \$</b>	<b>480,073</b>	<b>0</b>	<b>2,285,024</b>	<b>2,103,824</b>	<b>53,661</b>

Fuente: Tisur S.A.

Nota: No incluye ingresos por almacenaje

Elaboración: Propia

**Figura N°27: Ingresos (USD\$) por importación de Carga Sólida a Granel para Bolivia (2011 – 2015)**



Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Propia

**Tabla N°12: Ingresos (USD\$) por exportación de Carga Sólida a Granel de Bolivia  
(2011 – 2015)**

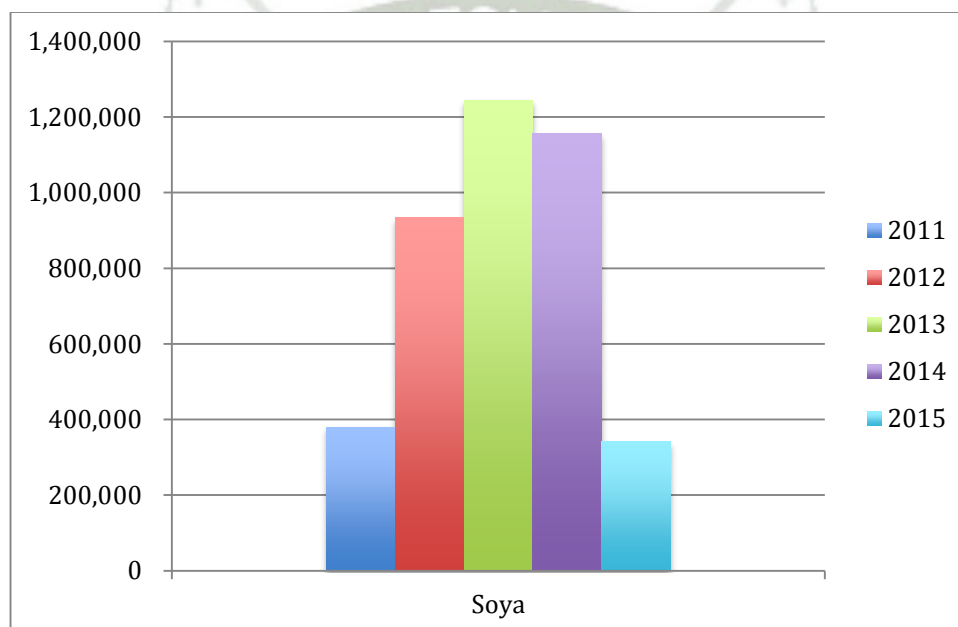
Bolivia Exportación Carga Sólida a Granel	USD \$				
	Año				
Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Soya	379,988	934,557	1,244,895	1,157,233	342,739
<b>Total \$</b>	<b>379,988</b>	<b>934,557</b>	<b>1,244,895</b>	<b>1,157,233</b>	<b>342,739</b>

Fuente: Tisur S.A.

Nota: No incluye ingresos por almacenaje.

Elaboración: Propia

**Figura N°28: Ingresos (USD\$) por exportación de Carga Sólida a Granel de Bolivia (2011 – 2015)**



Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Propia

El Tabla que se presenta a continuación contempla los ingresos totales por la cantidad de carga sólida a granel (granos) que se ha movilizado el terminal portuario de Matarani entre los años 2011 y 2014, notándose claramente una variación no constante entre periodo y periodo.

**Tabla N°13: Ingresos Totales (USD\$) por Carga Sólida a Granel en el TPM (2011 – 2015)**

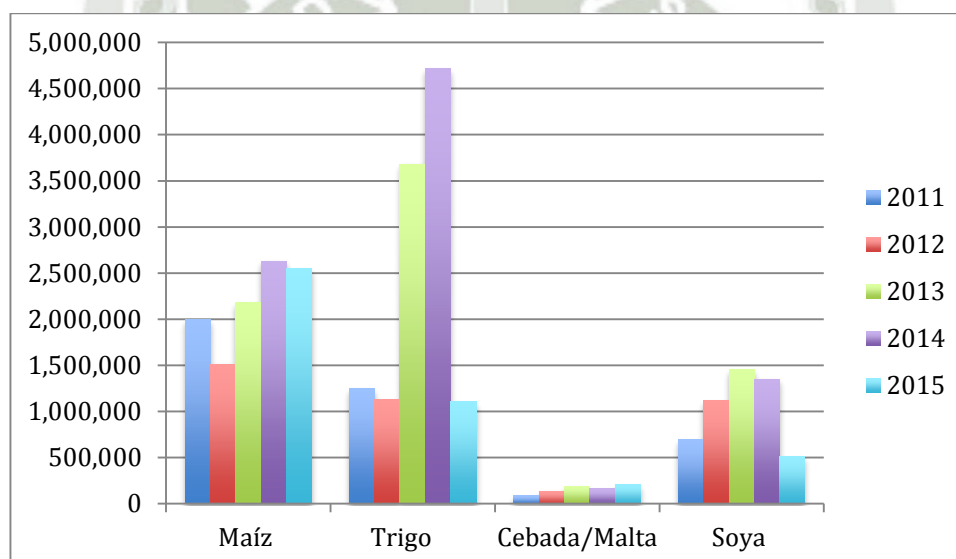
Carga Sólida a Granel	Año				
Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Maíz	1,994,480	1,514,753	2,184,215	2,631,573	2,551,039
Trigo	1,249,408	1,128,560	3,683,047	4,712,446	1,104,687
Cebada/Malta	93,249	136,703	191,878	159,496	205,997
Soya	697,178	1,123,678	1,459,202	1,351,781	516,617
<b>Total \$</b>	<b>4,034,315</b>	<b>3,903,694</b>	<b>7,518,342</b>	<b>8,855,296</b>	<b>4,378,340</b>

Fuente: Tisur S.A.

Nota: No incluye ingresos por almacenaje.

Elaboración: Propia

**Figura N°29: Ingresos Totales (USD\$) por Carga Sólida a Granel en el TPM (2011 – 2015)**



Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Propia

Mediante la aplicación de la ecuación de proyección de las ventas con tasa constante y exponente variable (modelo general financiero), se obtienen las siguiente proyecciones:

$$V_f = V_i \times (1 + t)^n$$

Dónde:

Vf = Ventas finales

Vi = Ventas Iniciales

t = tasa de crecimiento o variación porcentual

n = periodo = # años - 1

Despejando la tasa de crecimiento se obtiene la siguiente ecuación:

$$t = \sqrt[n]{\frac{Vf}{Vi}} - 1$$

Por lo que la determinación de la tasa de crecimiento para el periodo 2011 al 2015 queda establecido en el siguiente Tabla:

**Tabla N°14: Variación Porcentual (tasa de crecimiento) para la Carga Sólida a Granel en el TMP (2011 – 2015)**

Carga Sólida a Granel Producto	Año (% Var)				Promedio (% Var)
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	
Maíz	-24.05%	44.20%	20.48%	-3.06%	<b>9.39%</b>
Trigo	-9.67%	226.35%	27.95%	-76.56%	<b>42.02%</b>
Cebada/Malta	46.60%	40.36%	-16.88%	29.15%	<b>24.81%</b>
Soya	61.18%	29.86%	-7.36%	-61.78%	<b>5.47%</b>

Elaboración: Propia

A partir de ello se puede determinar las proyecciones desde el 2016 hasta el 2020:

**Tabla N°15: Proyección de las Ventas de la Carga Sólida a Granel en el TMP  
(2016– 2020)**

Carga Sólida a Granel	Año (USD\$)				
	2016	2017	2018	2019	2020
Maíz	2,790,610.22	3,052,679.87	3,339,360.80	3,652,964.29	3,996,018.67
Trigo	1,568,844	2,228,027	3,164,180	4,493,676	6,381,788
Cebada/Malta	257,105	320,892	400,505	499,870	623,888
Soya	544,890	574,709	606,161	639,334	674,323
<b>Total \$</b>	<b>5,161,449</b>	<b>6,176,309</b>	<b>7,510,207</b>	<b>9,285,845</b>	<b>11,676,017</b>

Elaboración: Propia

#### 4.1.3 Operaciones y Logística–Infraestructura

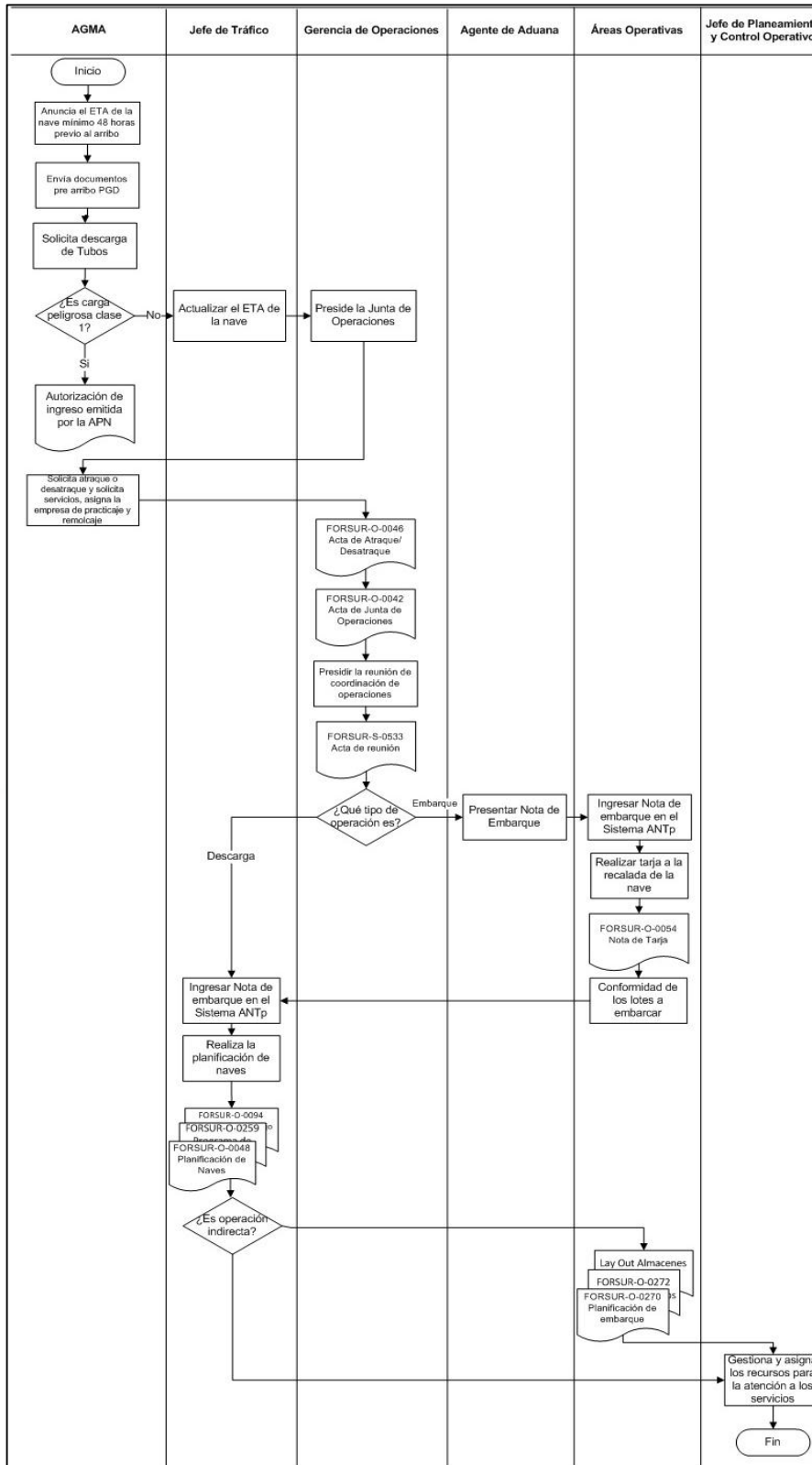
##### 4.1.3.1 Procesos Generales

Si bien el buen desempeño de todas las áreas de una empresa así como la interrelación de las mismas es importante para ofrecer un buen servicio y/o producto, en el caso de TISUR por la naturaleza de sus actividades, el área más significativa es la de operaciones puesto que en ella recaen todos los servicios portuarios ofrecidos al cliente. Al respecto las operaciones del puerto se rigen de acuerdo a procedimientos establecidos por el área del SIG luego de haberse hecho todo un análisis de cada proceso que implica los distintos servicios brindados, con estos procedimientos se tiene el sustento y el detalle de cada paso a seguir a fin de evitar errores y reclamos por el incumplimiento de estos.

A continuación se presentan los principales procedimientos que implican las operaciones del puerto a nivel general (todo tipo de carga).

A. PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES (PDSUR-O-0023)

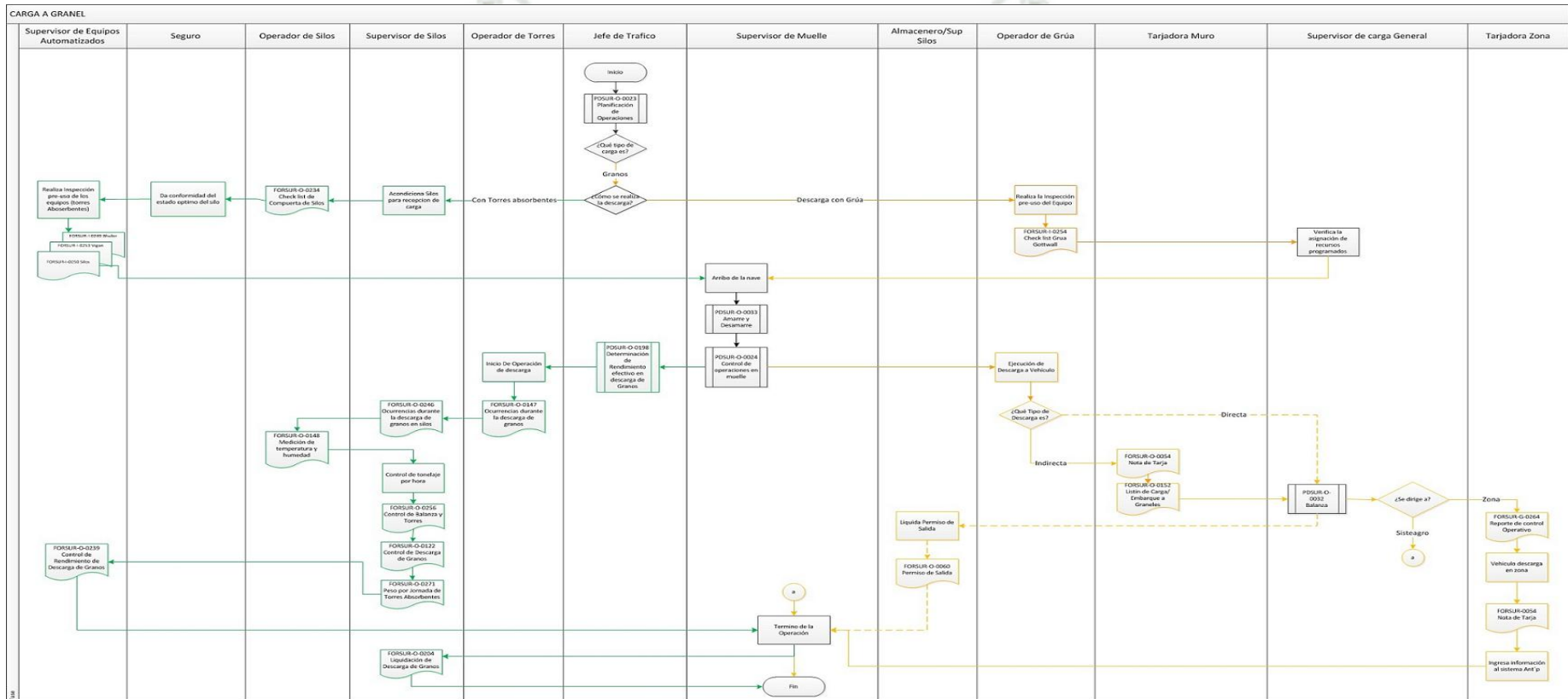
Figura N°30: Planificación de Operaciones



Fuente: Tisur S.A.

B. DESCARGA DE MERCADERÍA (PDSUR-O-0204)

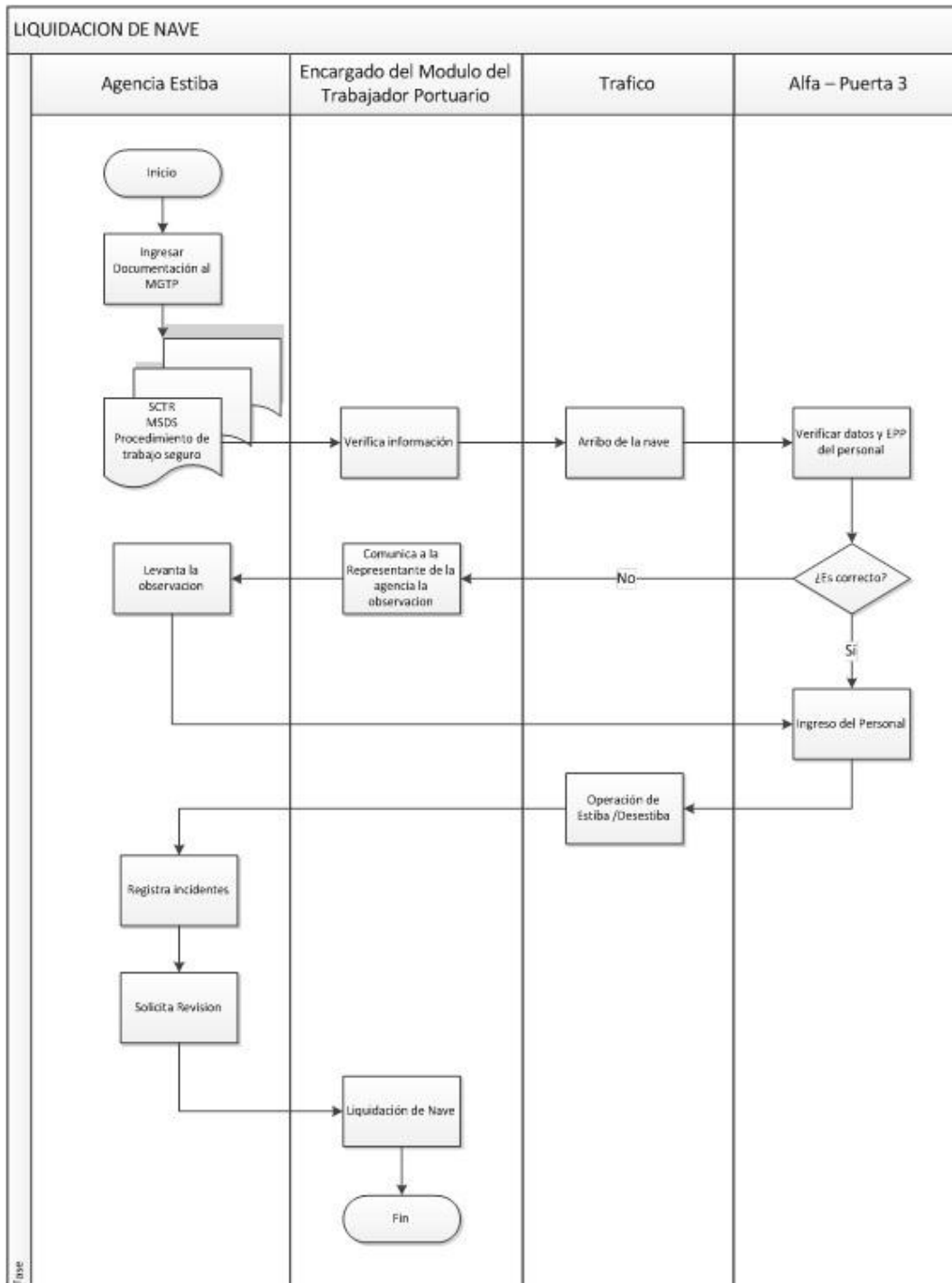
Figura N°31: Descarga de Mercadería



Fuente: Tisur S.A.

C. PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACION DE NAVE (PDSUR-O-0208)

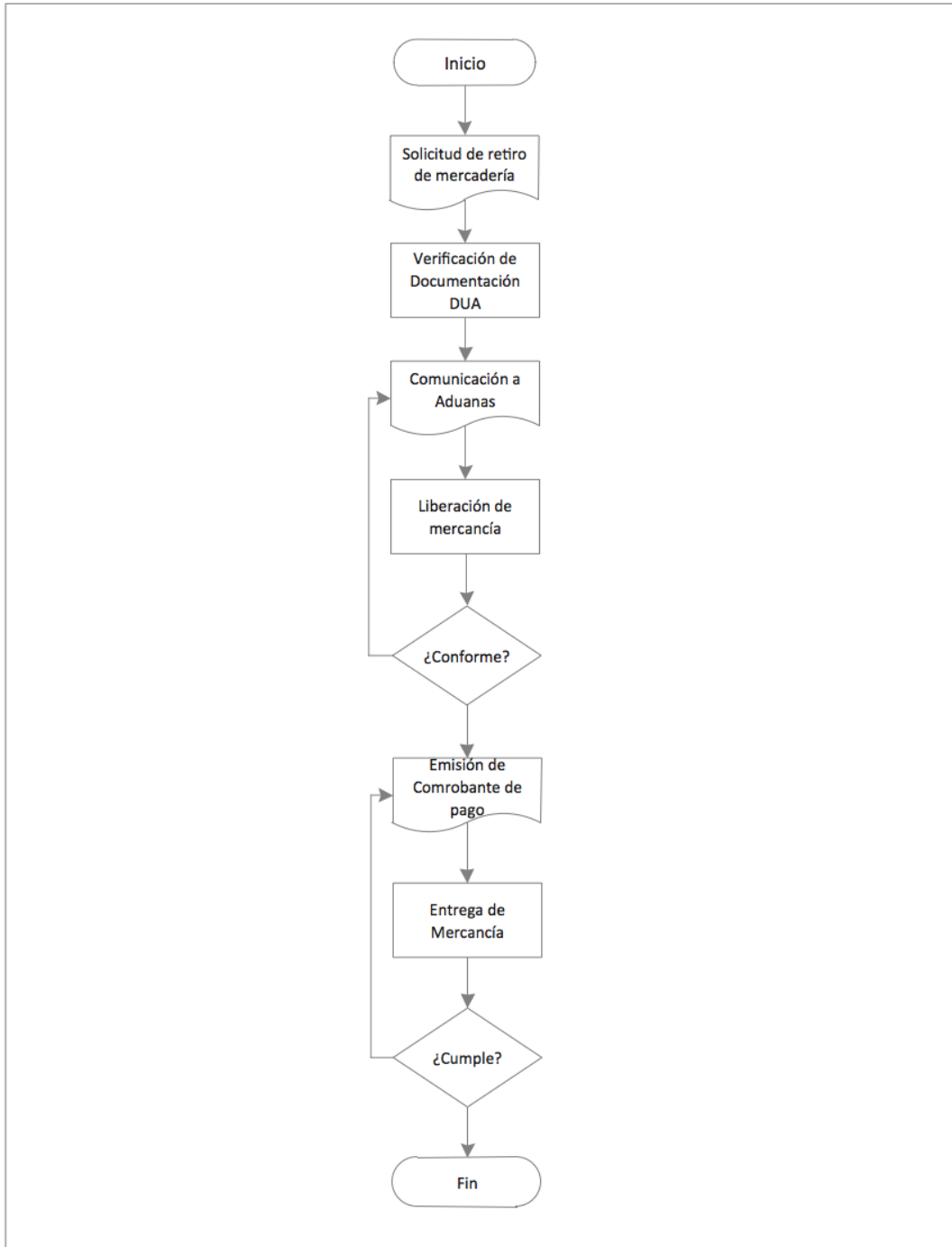
**Figura N°32: Procedimiento de Liquidación de Nave**



Fuente: Tisur S.A.

D. DESPACHO DE MERCADERIA INDIRECTA DE IMPORTACION  
(PDSUR-O-0189)

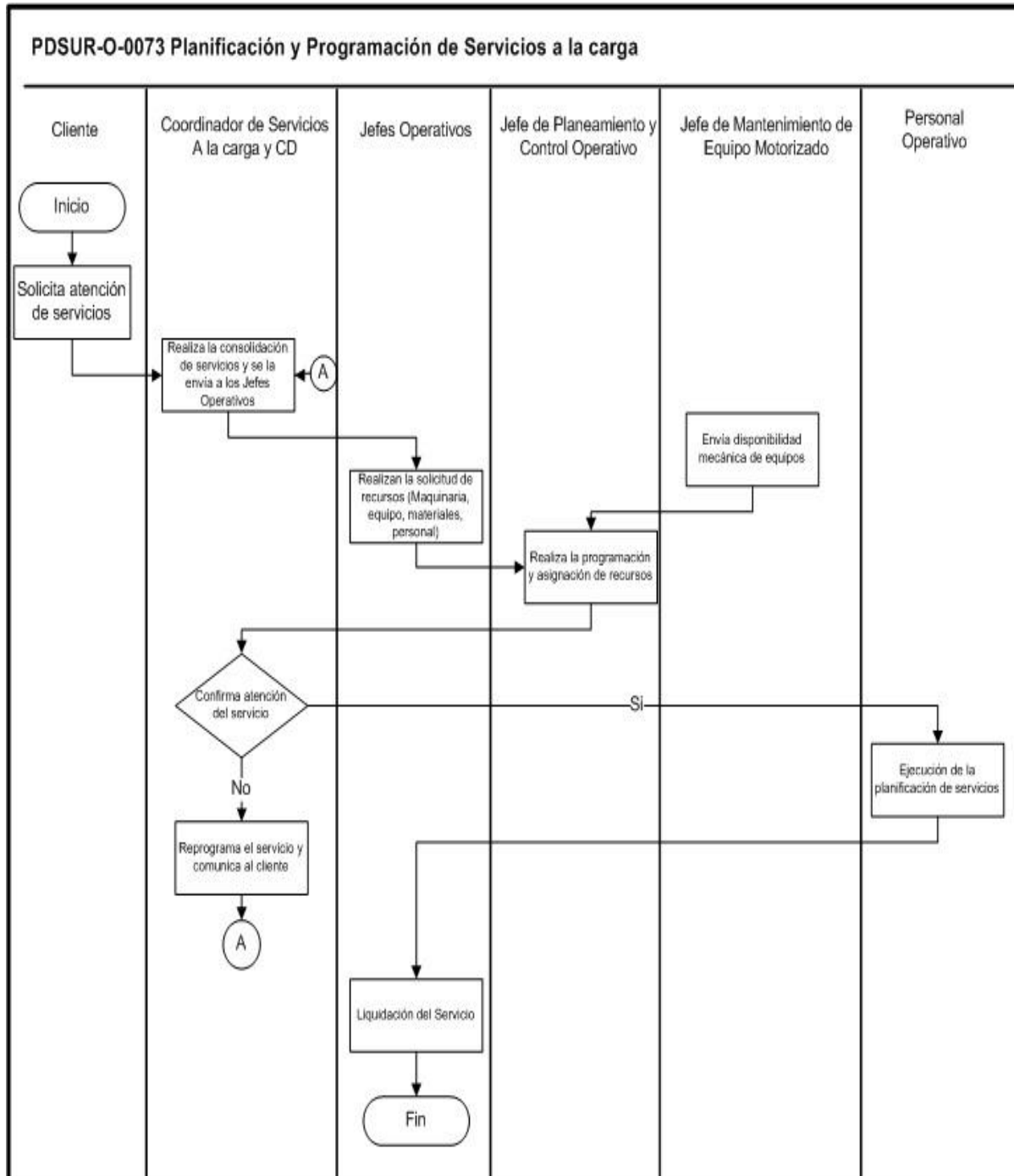
**Figura N°33: Despacho de mercadería directa de importación (DUA)**



Fuente: Tisur S.A.

E. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE SERVICIOS A LA CARGA (PDSUR-O-0073)

**Figura N°34: Planificación y Programación de Servicios a la Carga**



Fuente: Tisur S.A.

F. EMISION DE SOLICITUDES DE SERVICIO Y LIQUIDACIÓN DE SERVICIOS (PDSUR-O-0159)

**Tabla N°16: Matriz de Liquidación de Servicios**

OPERACIÓN	OPERACIÓN	TIPO DE OPERACIÓN	PROCESO 1	PROCESO 2	RESPONSABLE	CUANDO?	LIQUIDACIÓN DE SERVICIO
EMBARQUE	CATODOS DE COBRE	Indirecto	Ingreso Nota de Embarque	Regularización de tarjetas de Recepción al Sistema ANTp. en recalada correspondiente y emisión de SS adicionales. Envío de Nota de embarque y SS adicionales Atendidas a Facturación	Jefe de Tráfico	P1: Previo al Embarque P2: Fin de Embarque	Supervisor de Almacenes
	SOYA EN SACOS	Indirecto					
	HARINA DE PESCADO	Indirecto					
	CONCENTRADO DE COBRE	Indirecto	Ingreso de Nota de Embarque al sistema ANTp	Emisión de SS Auxiliares de acuerdo a Peso Draff y Lote. Envío de nota de embarque y SS auxiliares atendidas a Facturación	Jefe de Tráfico	P1: Previo al Embarque P2: Fin de Embarque	Jefe del Depósito de Concentrados y Silos
	CONTENEDORES FULL, CONSOLIDADOS EN PUERTO	Indirecto	Ingreso de Nota de embarque al sistema ANTp.	Ingreso de autorización consolidación -SCO y emisión de SS adicionales en Sistema ANTp. Envío de nota de embarque y SS adicionales atendidas en el Sistema ANTp a Facturación	Jefe Operativo del TTC	P1: Previo al Embarque P2: Fin de Embarque	Jefe Operativo del TTC

DESCARGA	CARGA A GRANEL - GRANOS (M.T.C.)	Dir/Indirecto	Ingreso de Manifiesto Aéreo en el Sistema ANTP	Liquidación de Descarga de Silos OPERADOR DE SILOS	Jefe de Tráfico	P1:Previo a la Descarga P2:Fin de Descarga	Jefe de Almacenes
				Informe de Supervisores de Muelle y verificación de tarjetas de recepción SUPERVISORES DE MUELLE			
				Rendimientos en el Sistema ANTP. JEFE DE OPERACIONES REGULARES			
	FERTILIZANTES GRANEL FRACCIONADO	Indirecto	Ingreso de Manifiesto Aéreo en Sistema ANTP.	Verificación de tarjetas de Recepción y emisión de SS adicionales en Sistema ANTP.	Jefe de Tráfico	P1:Previo a la Descarga P2:Fin de Descarga y termino de ensaque.	Jefe de Almacenes
	DESCARGA DE AYUDA SOCIAL	Indirecto	Ingreso de Manifiesto Aéreo en Sistema ANTP.	Verificación de tarjetas de Recepción y emisión de SS adicionales	Jefe de Tráfico	P1:Previo a la Descarga P2:Fin de Descarga	Jefe de Almacenes
	-DESCARGA DE BARRAS DE ACERO - METALES	Indirecto					
	DESCARGA DE VEHÍCULOS	Indirecto	Ingreso de Manifiesto Aéreo, tarjetas de Recepción en Sistema ANTP.		Jefe de Tráfico	P1:Previo a la Descarga P2:Fin de Descarga	Supervisor de Almacenes.
DESCARGA	-DESCARGA DE ÁCIDO -NAHS	Directo	Ingreso de Manifiesto Aéreo a Sistema con 48 Hrs. de anticipación.		Jefe de Tráfico	P1:Antes de la descarga	Jefe de tráfico

	FERTILIZANTES GRANEL	Directo	Ingreso de Manifiesto Aéreo a Sistema con 48 Hrs. de anticipación, .	Verificación de tarjetas de despacho	Jefe de Tráfico	P1: Antes de la descarga P2: Después del fin de Descarga	Jefe de Almacenes
	-DESCARGA DE CARBÓN o CLINKER	Directo					
ALMACENAJE	ALMACENAJE DE CONCENTRADO		Informe de situación de lotes y embarque en naves		Supervisor de Deposito Concentrado	Al cierre de cada lote y al embarque por nave	Jefe Depósito de Concentrados
	ALMACENAJE DE FERTILIZANTES		Saldos correctos en el Sistema ANTp		Supervisor de Almacenes	Cada vez que se cumpla su periodo de Almacenaje	Automático (Sistema ANTp)
	ALMACENAJE DE GRANOS		Saldos correctos en el Sistema ANTp		Supervisor de Silos	Todos las semanas (Jueves)	

**Fuente: Tisur S.A.**

El informe general de naves debe ser enviado por el supervisor de muelle con un plazo de 24 horas después de culminada la operación. los informes de naves cuyas operaciones se ejecutan los últimos días del mes deben ser enviados como máximo el primer día del mes siguiente.

#### 4.1.3.2 Procesos para Carga Sólida a Granel

En lo que respecta a graneles limpios, a continuación presentamos las siguientes figuras que explican las distintas modalidades de descarga, así como el almacenamiento y el despacho del producto .

##### A. DESCARGA DE GRANOS A SILOS (ATENCIÓN A LA NAVE)

**Figura N°35: Descarga a Silos con Torres Absorbentes**



**Fuente: Tisur S.A.  
Elaboración Propia**

**Figura N°36: Descarga a silos con sistema Sisteagro y Grúa Gottwald**

Clamshell en bodega



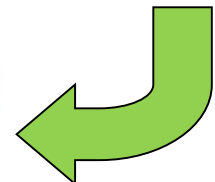
Descarga Tolva a Camión



Descarga a zanja de silos



Tránsito de camiones a silos con cangilones



**Fuente: Tisur S.A.  
Elaboración Propia**



C. DESCARGA DE GRANOS A LOSA (ATENCIÓN A LA NAVE)

Figura N°38 : Descarga directa y/o indirecta con Grúa Gottwald

Clamshell en bodega



Descarga Tolva a Camión



Descarga a losa y/o almacén

Tránsito de camiones a losa y/o almacén de Tisur o del Importador

Fuente: Tisur S.A.

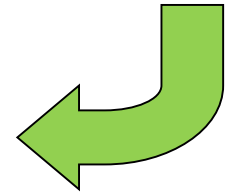
Elaboración Propia

**Figura N°39: Almacenamiento de granos en almacén y/o zona (atención a la carga)**

Tránsito de camión a losa y/o almacén



Descarga Tolva de Camión



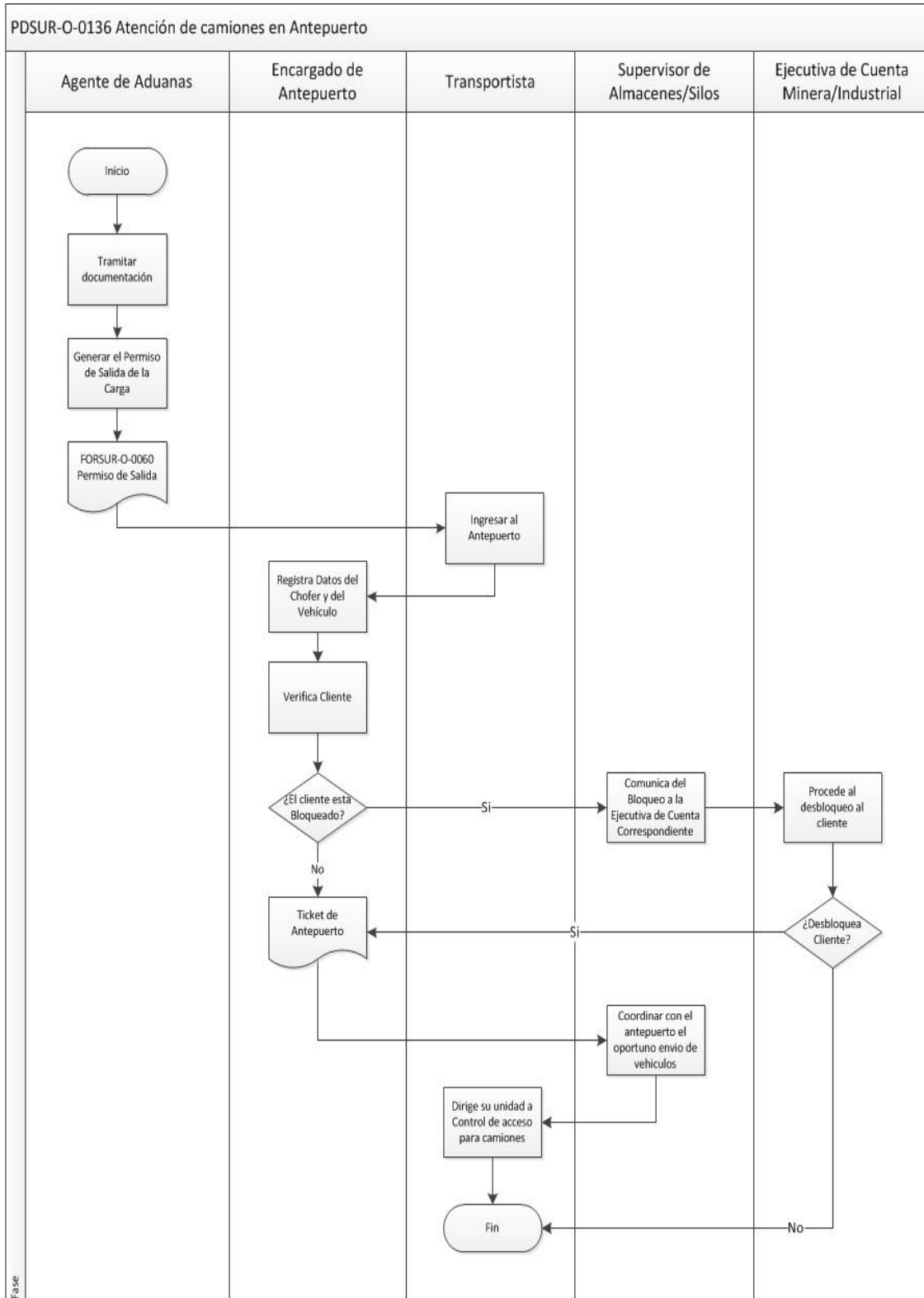
Almacenaje del producto

Descarga a losa y/o almacén

Fuente: Tisur S.A.  
Elaboración Propia

D. PROCESO DE ATENCIÓN DE CAMIONES (PDSUR-O-0136)

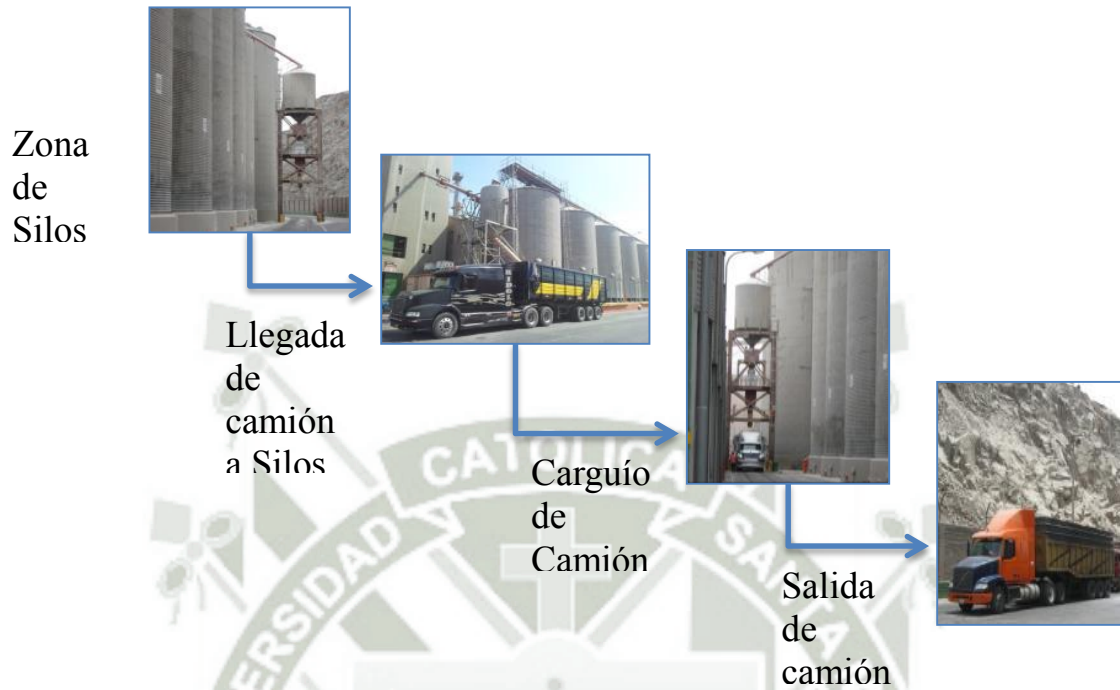
**Figura N°40: Proceso de atención de camiones**



Fuente: Tisur S.A.

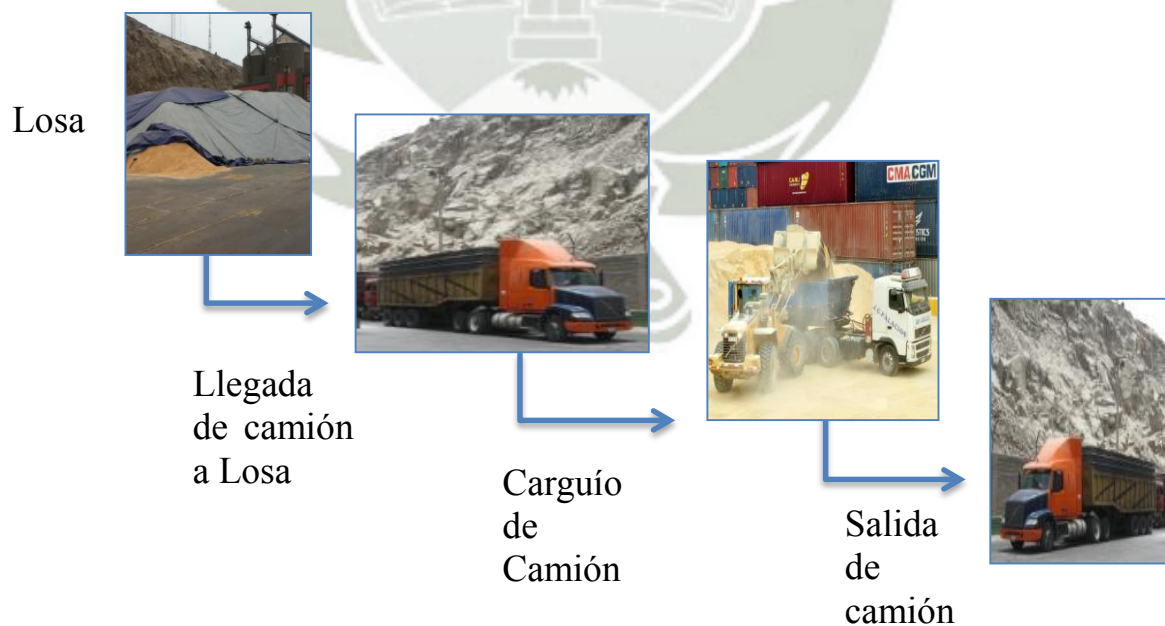
E. DESPACHO DE GRANOS (ATENCIÓN AL CLIENTE)

**Figura N°41: Proceso de despacho de granos desde silos**



Fuente: Tisur S.A.  
Elaboración Propia

**Figura N°42: Proceso de despacho de granos desde losa**



Fuente: Tisur S.A.  
Elaboración Propia

#### 4.1.3.3 Capacidad de Almacenamiento (Silos y Losa)

La capacidad de almacenamiento de carga sólida a granel con la que cuenta el Terminal Portuario se encuentra dividió en dos zonas importantes las cuales se detalla a continuación:

- Silos Metálicos y Concreto: **75,000 TM**

39 Silos A 20,000 TM

14 Silos B 30,000 TM

6 Silos C 25,000 TM

- Almacenes Techados: **25,000TM**

Almacén A2 8,000 TM

Almacén A3 15,000 TM

Almacén A4 LM 2,000 TM

Por lo que la capacidad de almacenamiento de carga sólida a granel es de 100 mil TM.

Adicionalmente contamos con 157,754.15 m<sup>2</sup> de almacenes no techados que se utilizan en la actualidad para almacenar granos cuando los tonelajes exceden la capacidad de almacenes destinados para este tipo de productos, para lo cual se utilizan mantas, sacos de arena en los bordes, sacas con el mismo producto como corralón y paneles de cemento.

Tisur tiene establecidas condiciones estándar de almacenamiento en zonas y almacenes, mismas que incluyen el manteado de la ruma de producto en caso este en una zona sin techo, poner mantas de polipropileno en el piso como base en caso no sean lozas pavimentadas y corralones a base de sacas con el mismo producto. Asimismo como medida de control y supervisión del estado del producto, TISUR realiza de forma interdiaria inspecciones y muestreos de la carga para determinar los niveles de temperatura y humedad, verificando que la carga se encuentre dentro de la zona de seguridad, asegurando el estado físico del grano. Esta data

permite llevar un histórico del estado del producto desde que ingreso a los almacenes de Tisur.

**Figura N°43: Control de Temperatura y Humedad de granos**

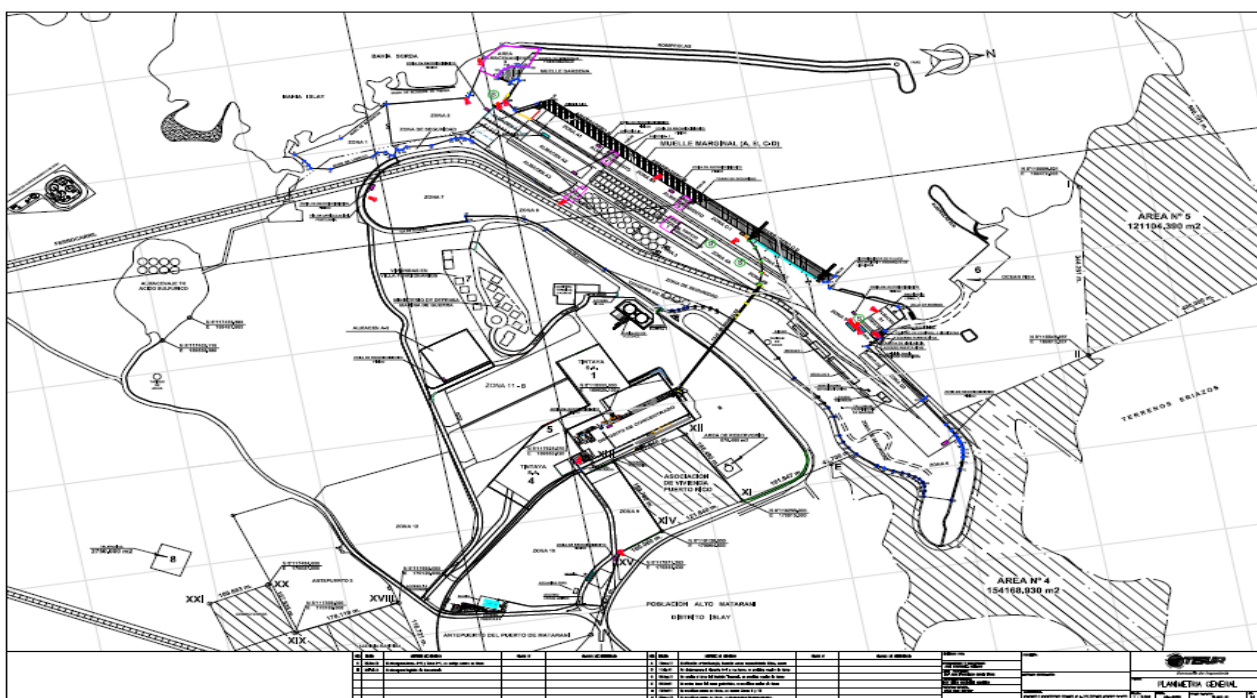
Variables	Mínima	Media	Crítica
Temperatura	18 °C	22 °C	27°C
Humedad	12%	14%	22%

Fuente: Tisur S.A.

Elaboración Propia

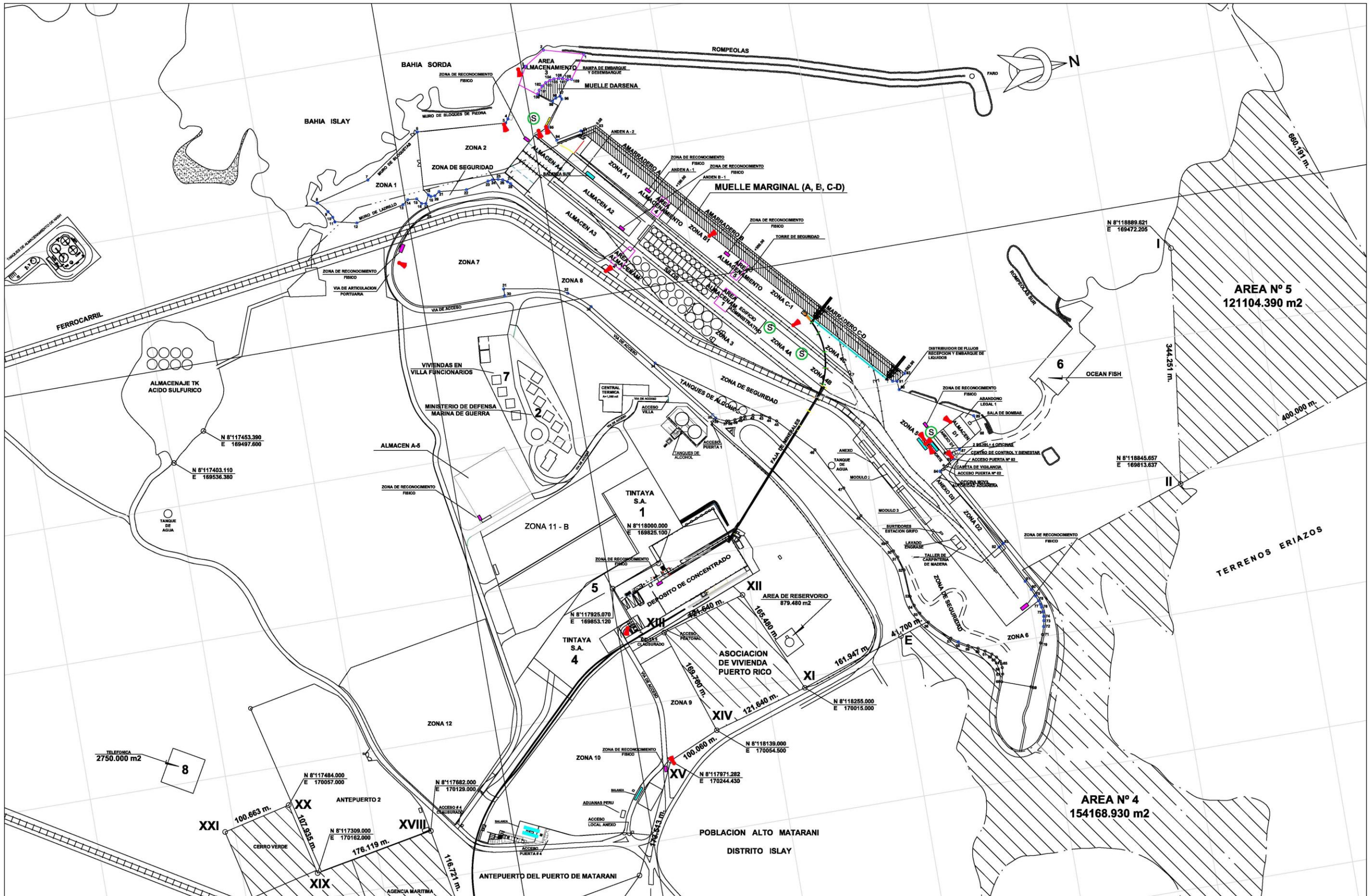
Esta información es compartida con el cliente a través de un email donde se adjunta el stock de la carga y los niveles de temperatura y humedad a la fecha del control. Asimismo se remite mensualmente un certificado de stock de la carga que valida el estado salubre de la misma. (Ver Anexo N°9)

**Figura N°44: Plano de distribución de zonas de almacenamiento**



Fuente: Tisur S.A

- *Infraestructura y Acceso de vías de comunicación internas y externas.(F)*



TELEFONICA  
2750.000 m<sup>2</sup>

REV.	FECHA	DETALLE DE REVISION	PLANO N°	PLANOS DE REFERENCIA	REV.	FECHA	DETALLE DE REVISION	PLANO N°	PLANOS DE REFERENCIA	DISENADO POR	PROYECTO
G	02.06.12	Se incorpora Areas A-5 y Zona A-1, se corrige cuadro de áreas			A	10.06.11	Modificación a levantamiento, incluido zona reconocimiento físico, estado			INGENIEROS Y ARQUITECTOS JOSE RODRIGUEZ COLLADO	PLANIMETRIA GENERAL ESCALA 1 : 2,500 FECHA: Abr-2015 NOMBRE DE PLANO: PLANO 01 DEL: H
H	07.06.13	Se incorpora Depósito de Concentrado			B	11.06.11	Se desincorpora el Almacén A-3 y su área, se modifica cuadro de áreas			JEFE PROYECTO: ING. JUAN FRANCISCO GOMEZ PARRA	
					C	03.09.11	Se amplía el área del Depósito Temporal, se modifica cuadro de áreas			GERENTE INGENIERIA: ING. DIEGO CASARELLI MONTERO	
					D	08.06.11	Se realiza trazo del cerco perimetrico, se modifica cuadro de áreas			GERENTE SOCIEDAD: ING. HENRI DUPONT	
					E	18.06.11	Se modifica cuadro de áreas, se añaden Zonas 9 y 10				
					F	27.06.12	Se modifica cuadro de áreas, se independizan Villa Funcionarios				



- Sistema automatizado para descarga de carga sólida a granel (granos) (F)
- *Falta de espacios con los servicios básicos para la instalación.(D)*

A continuación se presenta la cantidad de gráneles limpios de importación, exportación y tránsito que ha pasado por el Terminal Portuario de Matarani en los años 2011 al 2015:

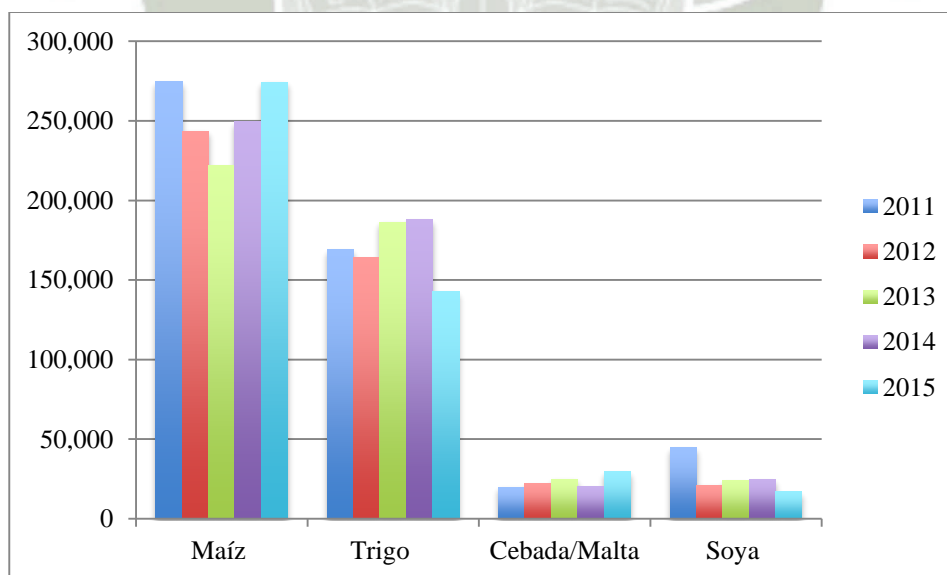
**Tabla N°17: Importación de Carga Sólida a Granel para Perú en TM (2011 – 2015)**

Importación para Perú Carga Sólida a Granel	TM				
	Año				
Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Maíz	274,636	243,635	222,132	249,573	274,263
Trigo	169,339	164,229	186,363	187,935	142,694
Cebada/Malta	19,963	22,338	24,941	20,161	29,646
Soya	44,375	21,176	24,150	24,625	17,085
<b>Total \$</b>	<b>508,313</b>	<b>451,378</b>	<b>457,586</b>	<b>482,294</b>	<b>463,688</b>

Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Propia

**Figura N°45: Importación de Carga Sólida a Granel para Perú en TM (2011 – 2015)**



Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Propia

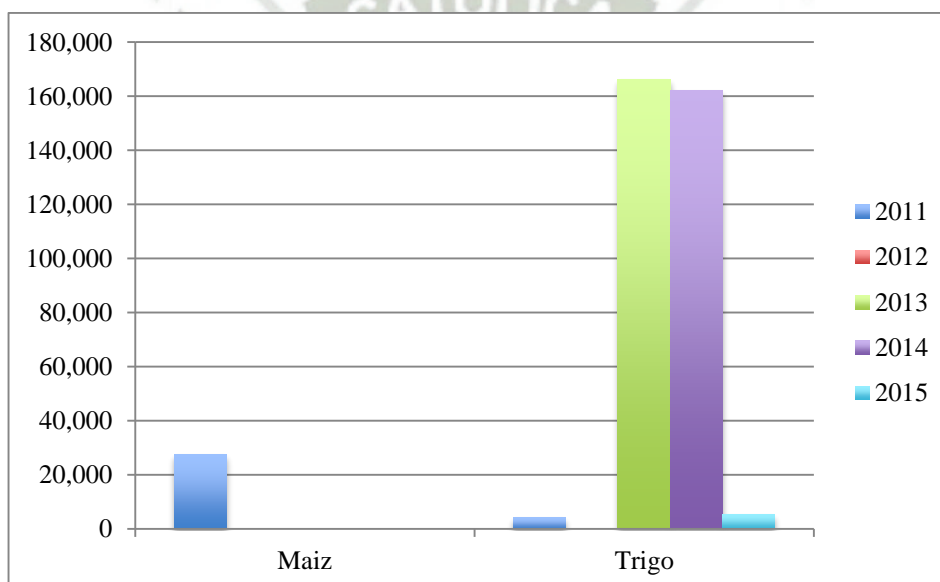
**Tabla N°18: Importación de Carga Sólida a Granel para Bolivia en TM (2011 – 2015)**

Importación para Bolivia Carga Sólida a Granel	TM				
	Año				
Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Maíz	27,434		0	0	
Trigo	4,253	0	166,243	162,202	5,408
<b>Total \$</b>	<b>31,687</b>	<b>0</b>	<b>166,243</b>	<b>162,202</b>	<b>5,408</b>

Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Propia

**Figura N°46: Importación de Carga Sólida a Granel para Bolivia en TM (2011 – 2015)**



Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Propia

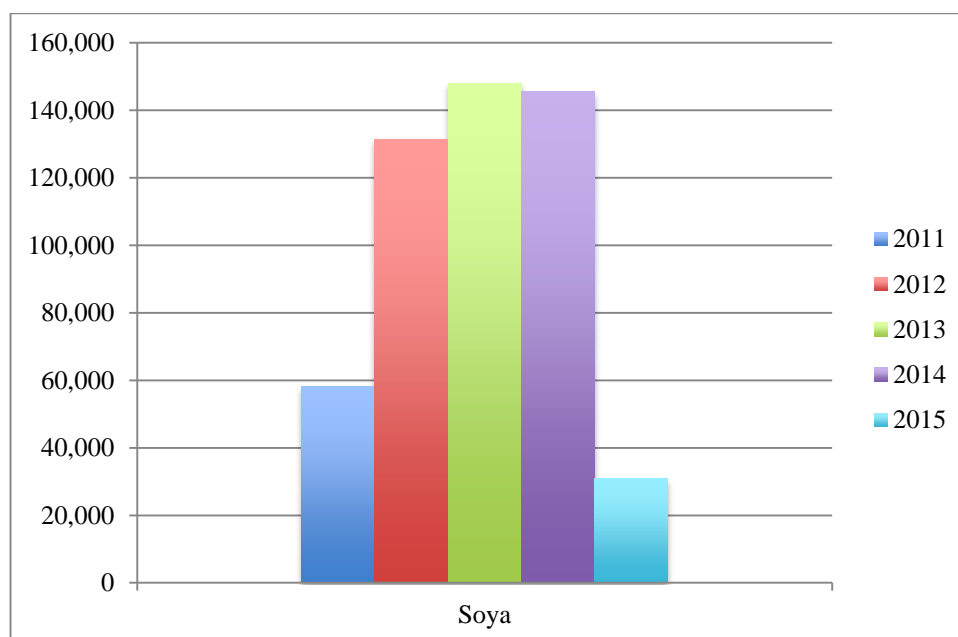
**Tabla N°19: Exportación de Carga Sólida a Granel de Bolivia en TM (2011 – 2015)**

Bolivia Exportación Carga Sólida a Granel	TM				
	Año				
Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Soya	58,261	131,427	148,097	145,623	30,845
<b>Total \$</b>	<b>58,261</b>	<b>131,427</b>	<b>148,097</b>	<b>145,623</b>	<b>30,845</b>

Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Propia

**Figura N°47: Exportación de Carga Sólida a Granel de Bolivia en TM (2011 – 2015)**



**Fuente:** Tisur S.A.

**Elaboración:** Propia

La Tabla que se presenta a continuación contempla la cantidad de carga sólida a granel (TM) que ha ingresado por el terminal portuario de Matarani entre los años 2011 y 2015, notándose claramente una variación no constante entre periodo y periodo.

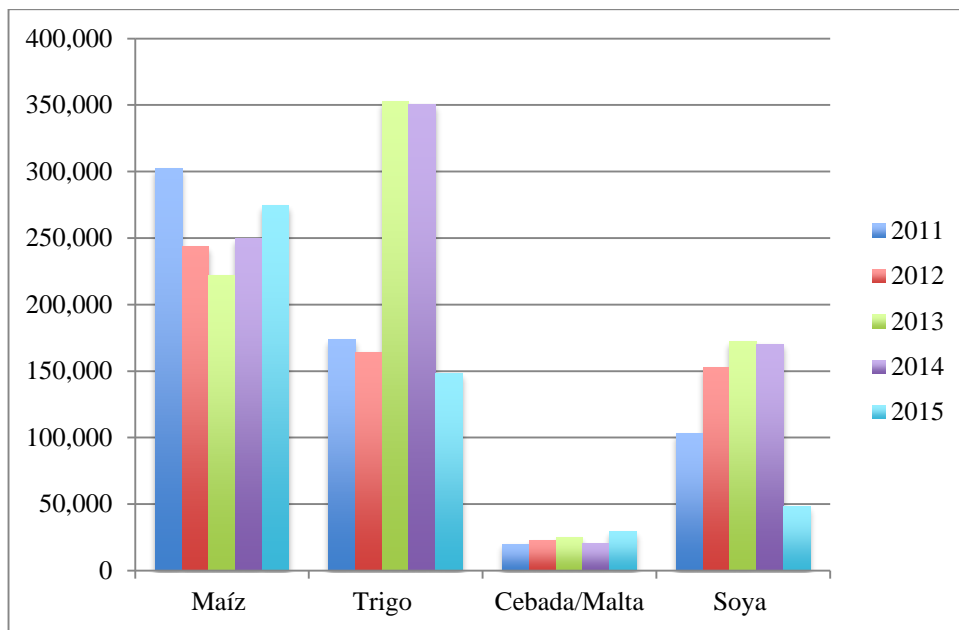
**Tabla N°20: Carga Sólida a Granel en el TPM en TM (2011 – 2015)**

Carga Sólida a Granel	Año				
	2011	2012	2013	2014	2015
Maíz	302,070	243,635	222,132	249,573	274,263
Trigo	173,592	164,229	352,606	350,137	148,102
Cebada/Malta	19,963	22,338	24,941	20,161	29,646
Soya	102,636	152,603	172,247	170,248	47,930
<b>Total \$</b>	<b>598,261</b>	<b>582,805</b>	<b>771,926</b>	<b>790,119</b>	<b>499,941</b>

**Fuente:** Tisur S.A.

**Elaboración:** Propia

**Figura N°48: Carga Sólida a Granel en el TPM en TM (2011 – 2015)**



**Fuente:** Tisur S.A.

**Elaboración:** Propia

Mediante la aplicación de la ecuación de proyección con tasa constante y exponente variable (modelo general), se obtienen las siguiente proyecciones:

$$Cf = Ci \times (1 + t)^n$$

Dónde:

Cf = Cantidad final

Ci = Cantidad Inicial

t = tasa de crecimiento o variación porcentual

n = periodo = # años - 1

Despejando la tasa de crecimiento se obtiene la siguiente ecuación:

$$t = \sqrt[n]{\frac{Vf}{Vi}} - 1$$

Por lo que la determinación de la tasa de crecimiento para el periodo 2011 al 2015 queda establecido en la siguiente Tabla:

**Tabla N°21: Variación Porcentual (tasa de crecimiento) para la Carga Sólida a Granel en el TMP (2011 – 2015)**

Carga Sólida a Granel	Año (% Var)				Promedio (% Var)
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	
Maíz	-19.34%	-8.83%	12.35%	9.89%	<b>-1.48%</b>
Trigo	-5.39%	114.70%	-0.70%	-57.70%	<b>12.73%</b>
Cebada/Malta	11.90%	11.65%	-19.17%	47.05%	<b>12.86%</b>
Soya	48.68%	12.87%	-1.16%	-71.85%	<b>-2.86%</b>

Elaboración: Propia

A partir de ello se puede determinar las proyecciones desde el 2016 hasta el 2020:

**Tabla N°22: Proyección de la Carga Sólida a Granel en el TMP en TM (2016 – 2020)**

Carga Sólida a Granel	Año (TM)				
	2016	2017	2018	2019	2020
Maíz	270,201	266,199	262,256	258,372	254,545
Trigo	166,951	188,199	212,151	239,152	269,589
Cebada/Malta	33,458	37,760	42,615	48,094	54,278
Soya	46,558	45,225	43,930	42,672	41,451
<b>Total \$</b>	<b>517,168</b>	<b>537,383</b>	<b>560,952</b>	<b>588,290</b>	<b>619,863</b>

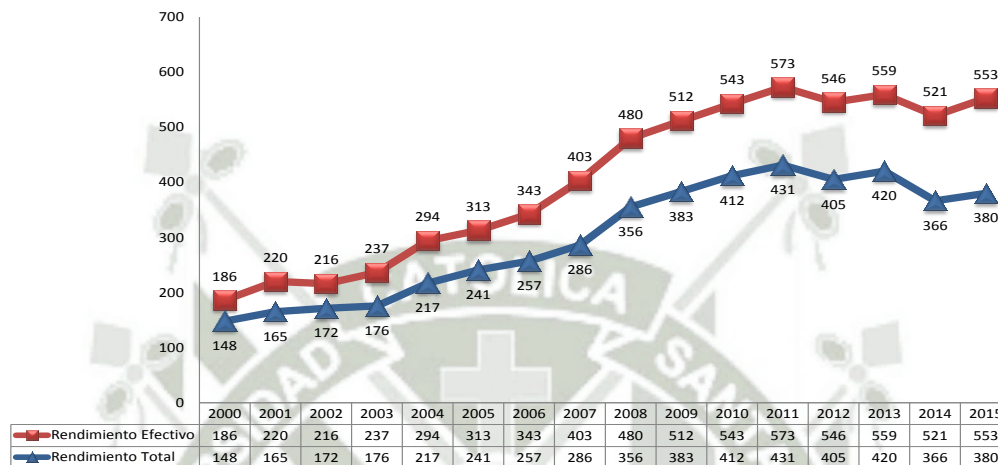
Elaboración Propia

- *Necesidad de recursos de gestión e inversiones para la instalación de un almacén con mayor capacidad.(D)*

A continuación presentamos la siguiente Figura de medición de productividad correspondiente al año 2014 y 2015 la cual forma parte de unos de los objetivos del área de operaciones por buscar Maximizar la Productividad Efectiva y Total a las Naves.

Este gráfico muestra las toneladas movilizadas por nave/horas efectivas o totales. Para lo cual es importante el cumplimiento de la hora de atraque planificada y el cumplimiento de la hora de inicio de operación planificada.

**Figura N°49: Productividad Efectiva y Total de las Naves 2015**



Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Área de Operaciones

Buscando optimizar recursos, tiempo y mejorar la eficiencia en la atención de servicios a la carga, Tisur ha determinado como parte de sus objetivos principales dentro del área de operaciones , el reducir tiempos de espera en la atención de carga de almacenes tanto de carga nacional como de Bolivia , por este motivo se ha establecido los siguientes tiempos para la atención de las distintas cargas generales desde que la unidad llega Antepuerto para su registro hasta que es atendida en el punto de despacho.

- *Proyectos nuevos aun no instalados con índice de desarrollo y mejora del puerto y su capacidad de almacenamiento (D)*
- Tiempos muertos en las operaciones que generan sobrecostos (D)

**Tabla N°23: Tiempos de atención de despacho de cargas generales**

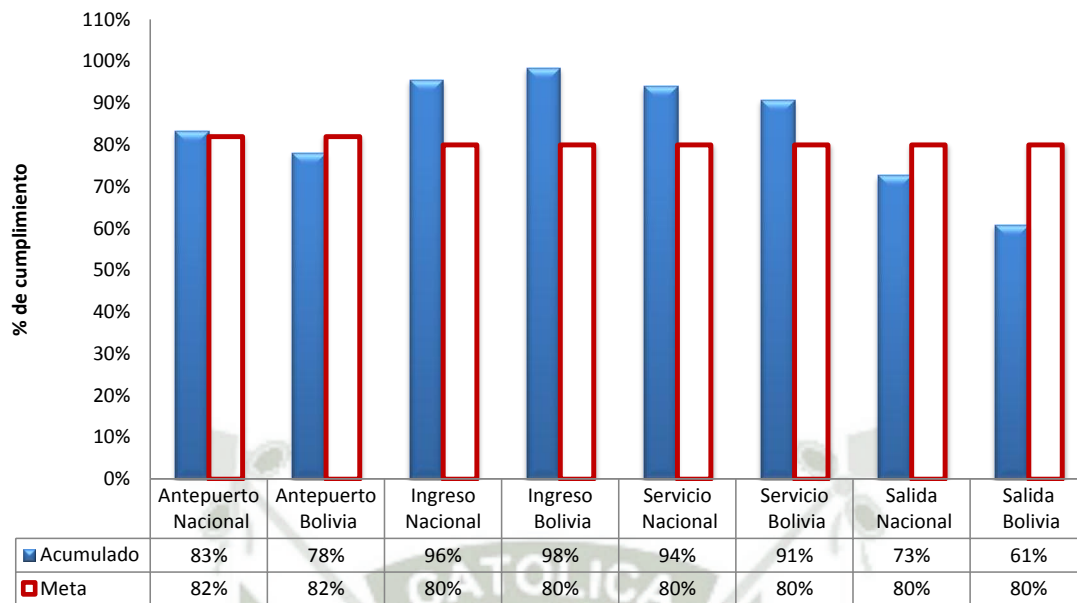
Tiempo de espera Antepuerto	Nacionales	Despacho	Maquinaria	02:30
		Despacho	Nitrato de Amonio	
		Despacho	Metales	
		Despacho	Graneles	
		Despacho	Fertilizantes	
	Bolivia	Recepción	Graneles	04:00
		Despacho	Metales	
Tiempo de salida de Antepuerto hasta Balanza	Nacionales	Despacho	Maquinaria	01:00
		Despacho	Nitrato de Amonio	
		Despacho	Azúcar	
		Despacho	Graneles	
		Despacho	Metales	
		Despacho	Fertilizantes	
	Bolivia	Recepción	Graneles	01:45
		Despacho	Metales	01:45
Tiempo de Atención de Servicio	Nacionales	Despacho	Maquinaria	00:25
		Despacho	Nitrato de Amonio	00:30
		Despacho	Graneles	00:20
		Despacho	Metales	00:45
		Despacho	Fertilizantes	01:45
	Bolivia	Despacho	Graneles	00:40
		Despacho	Metales	00:45

**Fuente:** Tisur S.A.

**Elaboración:** Área de Operaciones

A continuación se muestra la Figura de cumplimiento respecto a los tiempos establecidos en el año 2015.

**Figura N°50: Atención de carga no contenedorizada 2015**

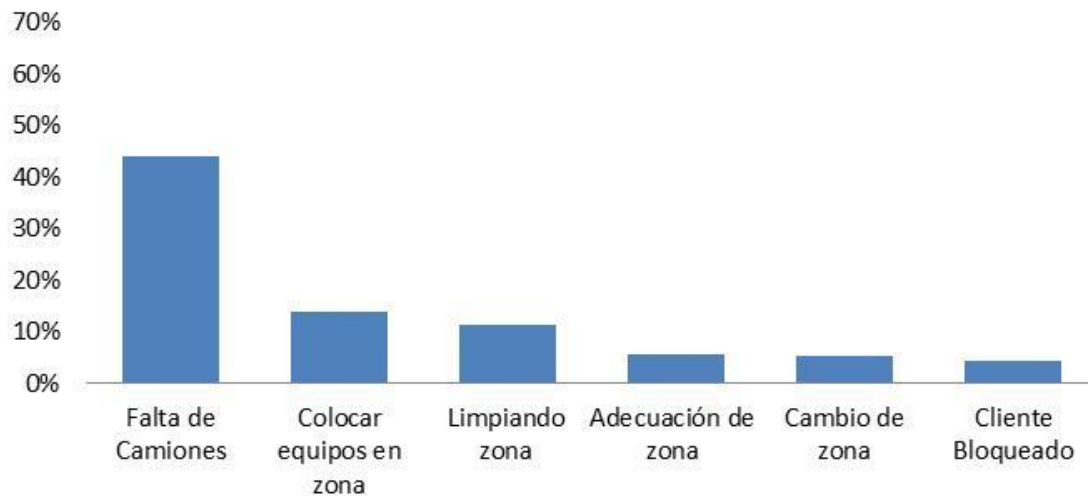


**Fuente: Tisur S.A.**

**Elaboración: Área de Operaciones**

Hoy en día uno de los principales problemas que enfrenta el Terminal Portuario de Matarani en sus servicios a la carga del día a días es el tiempo muerto que se genera durante la atención de un servicio. Por este motivo el área de operaciones considera como otro objetivo principal el reducir tiempos muertos del personal operativo Almacenes/TTC a fin de reducir sobrecostos por personal y recursos en espera, si bien se viene cumpliendo con la meta establecida llegando incluso a porcentajes mayores, aun se generan estos tiempos muertos, por lo que la empresa debería evaluar ponerse como meta para los próximos años el 100%.

**Figura N°51: Tiempos muertos del personal operativo en Almacenes y TTC 2015**



**Fuente:** Tisur S.A.

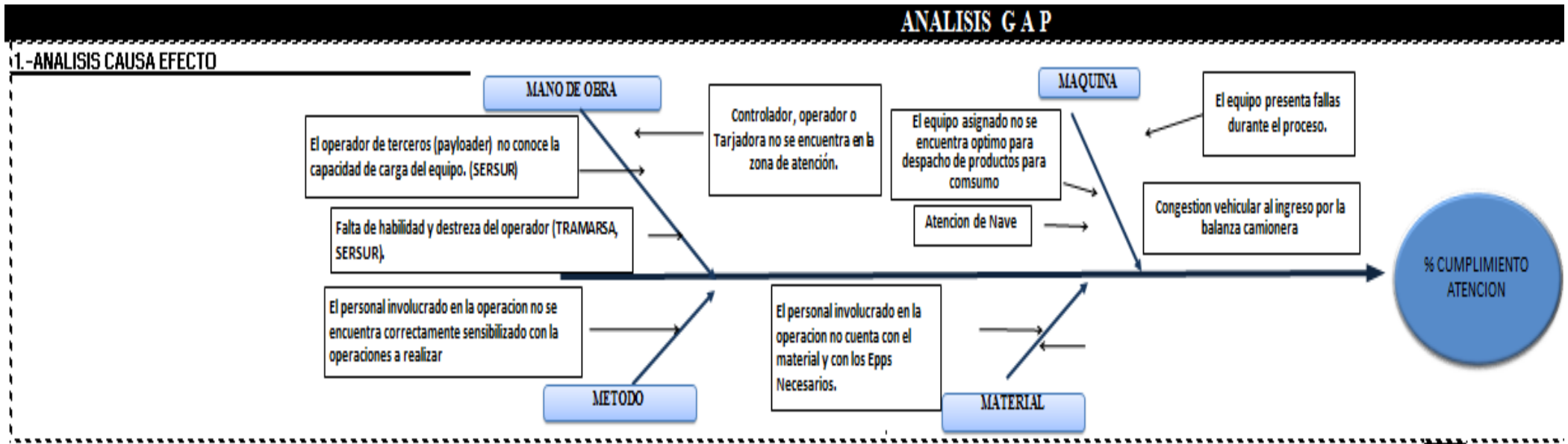
**Elaboración:** Área de Operaciones

Tiempos con mayores incidencias :

- 44 % En espera de Camión (Cliente 74% - Tisur 8%)
- 14% Colocar equipos en zona (adecuación de fajas , tolvas, ubicación de unidades para despachos)
- 11% Limpieza de zonas (principalmente en despachos de fertilizantes y sacas).
- 5% Adecuación de zonas (desmanteo, manteo, arrumaje,)
- 5% Cambio de Zona
- 5% Cliente Bloqueado

Cabe resaltar que si bien el mayor porcentaje de tiempos muertos se debe a la falta de unidades registradas a la hora en Antepuerto lo cual es imputable al cliente, existe un 8 % imputable a Tisur lo cual se genera básicamente por congestionamiento de unidades a la hora de registrarse en Antepuerto y al insuficiente personal que atiende en esa área. Por otro lado en cuanto a la atención de despachos de carga solida a granel existen tiempos muertos netamente en la atención del servicio mismos que se generan por temas internos de la empresa lo cual se traduce en reclamos del cliente por no llegar atender todas las unidades dentro del horario solicitado.

Figura N°52: Modelo Espina de Pez



Fuente: Tisur S.A.

Elaboración: Área de Almacenes

Como se puede apreciar en el modelo de Espina de Pez los tiempos muertos que se generan en la atención de las unidades que retiran carga solida a granel se generan por falta de conocimiento y destreza de los operadores de cargadores frontales, ausencia del controlador y por fallas en el equipo asignado.

A raíz de este objetivo y con el fin de mejorar la atención brindada es que nace una serie de iniciativas como parte del modelo de gestión de mejora continua de la empresa.

#### 4.1.3.4 Mejora Continua

La clave para brindar servicios de calidad, con la adecuada preservación del medio ambiente y velando por la integridad de los trabajadores se ve reflejada en los modelos de gestión de la empresa.

TISUR fomenta en sus trabajadores la constante búsqueda de la Mejora Continua de la eficacia de su Sistema Integrado de Gestión, mediante el conocimiento de la Política del SIG, los Objetivos del SIG, Indicadores de Procesos, resultados de Auditorias, Análisis de Datos, Acciones Correctivas y Preventivas, Revisión del Sistema por la Gerencias y cualquier otra iniciativa del personal transmitida a través de las reuniones periódicas fomentadas por los Gerentes y/o Jefes de Área. Este cuenta con 05 pilares y una gran base que son el éxito de esta gestión.

**Figura N°53: Modelo de Gestión de Mejora Continua (Pilares)**



Fuente: Tisur S.A<sup>7</sup>.

Debido a los nuevos retos que demandará el mercado en el futuro, es que TISUR se ve obligado a prepararse para una nueva etapa de desarrollo por ello inicio con la incorporación del Amarradero F a

<sup>7</sup> Cesar ZR. Gestión de la mejora continua en Terminal Portuario de Matarani, Islay - Arequipa 2011

la infraestructura portuaria, viene trabajando en conjunto con sus aliados estratégicos la mejora de los tiempos de atención a las naves y se mantiene buscando oportunidades de mejora en todos los procesos con el fin de mejorar la calidad de sus servicios y aumentar su competitividad.

A continuación se describe las metodologías desarrolladas por la empresa a la fecha con el fin de alcanzar el proceso de mejora continua en su sistema de gestión:

- **Cinta Verde**

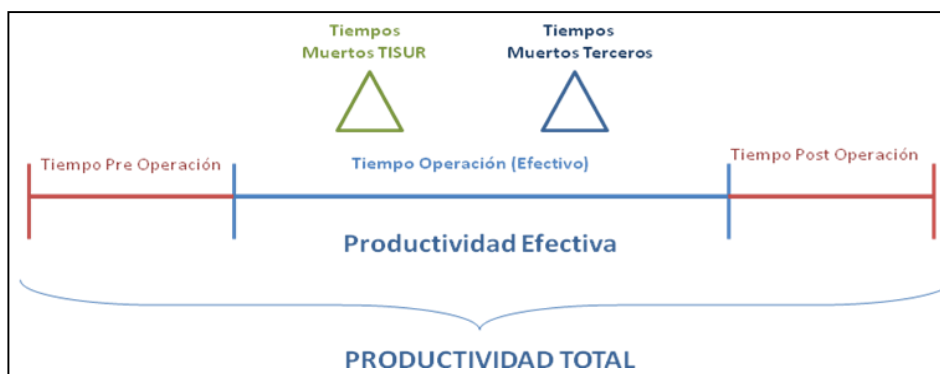
La actividad fundamental de un operador portuario (TISUR) es la atención de embarque o descarga de mercadería de las naves. Esta atención se ve diferenciada por tres fases fundamentales:

- Primera Fase: Pre Operación; actividades relacionadas con el arribo de la nave, tales como el amarre, la recepción (libre de plática sanitaria) y la preparación de la nave (inspección fitosanitarias y de limpieza de bodegas).
- Segunda Fase: Operación (Interfaz puerto-naves); actividades referidas al embarque y descarga de la mercadería. En la cual se puede encontrar la productividad efectiva y los tiempos muertos imputables a Tisur y Terceros.
- Tercera Fase: Post Operación; actividades relacionadas a la gestión de los agentes marítimos, despacho por parte de las autoridades competentes, draft de carga, desamarre de la nave.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Cesar ZR. Gestión de la mejora continua en Terminal Portuario de Matarani, Islay - Arequipa 2011

**Figura N°54: Fases de la atención de embarque**



Fuente: Tisur S.A.<sup>9</sup>

La finalidad de esta iniciativa consta en reducir las esperas (pre y post) en la atención a la nave, asegurando una comunicación constante con el agente marítimo y manteniendo informado al cliente sobre el avance e incidencias que se generan durante la operación. Para ello se han establecido parámetros, criterios de eficiencia, seguridad y preservación del medio ambiente aplicar a la par de compromisos en conjunto que permitan la mejora sostenible de la productividad total de la comunidad portuaria.

<sup>9</sup> Cesar ZR. Gestión de la mejora continua en Terminal Portuario de Matarani, Islay - Arequipa 2011

- **Iniciativa de Puntualidad en las Operaciones**

Esta iniciativa se basa en gestionar con el cliente para que se cumpla de manera oportuna y eficientemente el servicio solicitado, considerando aplicar una nueva metodología de planificación y el cobro de penalidades al cliente cuando no presenta unidades para el servicio solicitado a la hora que fue programado. (Personal a la Orden).

- **Iniciativa de Demanda de Camiones**

Esta iniciativa es creada a raíz de la necesidad de garantizar una mejor atención en las balanzas para que los camiones realicen su recorrido de manera más fluida y no se genere congestión de camiones en las vías de acceso de la instalación portuaria.

- **Iniciativa Pull de Camiones**

Esta iniciativa consiste en diseñar estrategias para garantizar la fluidez de atención de camiones, esta iniciativa va relacionada con la iniciativa demanda de camiones.

- **Iniciativa de Disponibilidad de Equipos**

La finalidad de esta iniciativa consta en el aumento de la disponibilidad de equipos, pasando por optimizar tiempos y mejorar el mantenimiento de los equipos asignados a las distintas operaciones.

- **Iniciativa de Planificación de Operaciones/ Iniciativa de Performance de Operadores**

Lo que busca esta iniciativa es establecer un programa de capacitaciones constantes a los operadores que les permita contar con la capacidad de operar una amplia gama de máquinas y equipos

- **Iniciativa del Módulo de Requerimiento de Servicios**

De esta iniciativa va a depender el buen desarrollo de la planificación de operaciones ya que se ha implementado un módulo On line a través del cual el cliente y/o agente de aduana representante puede solicitar su servicio indicando toda la información necesaria para planificar su atención en tiempo y recursos. Existen restricciones en horario y contenido básico a llenar para que el cliente se ordene y así el puerto pueda controlar el cumplimiento en su atención.

- **Iniciativa para la preservación del medio ambiente**

Tisur cree en el desarrollo sostenible por ello busca contribuir con un negocio que minimice los impactos negativos sobre el medioambiente, cumpliendo las regulaciones, leyes nacionales e internacionales aplicables y desarrollando iniciativas de cuidado de su entorno.

El Plan de Manejo Ambiental (PMA) contempla los siguientes programas:

- Programa de prevención
- Control y mitigación ambiental
- Programa de manejo de residuos y efluentes
- Programa de señalización
- Programa de seguridad
- Higiene y salud ocupacional
- Programa de capacitación

Así mismo forman parte del PMA

- Programa de vigilancia ambiental
- Plan de relaciones comunitarias

- Plan de respuestas a emergencias y contingencias
- Plan de cierre conceptual
- Plan de seguimiento y control

Tisur se preocupa por concientizar al personal en cuanto a la preservación y cuidados del medio ambiente, realizando charlas al respecto y difundiendo mensajes de concientización mediante banners en todas las instalaciones. Asimismo procura poner depósitos para los distintos tipos de basura por casi todas las zonas por donde puede transitar el personal a fin de evitar se tiren desperdicios en el suelo.

- **Mecanismos de Reclamación en Materia Ambiental**

Se cuenta con una oficina de información permanente en las instalaciones de TISUR en el puerto de Matarani, para el acceso de población involucrada y grupos de interés, el cual se brinda información y se absuelve las interrogantes respecto a sus actividades, estudios ambientales (EIAS, PAMA) o su cumplimiento, con el objetivo de establecer una relación de intercambio de información transparente que demuestre el respeto y preocupación por los intereses de la población.

## 4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

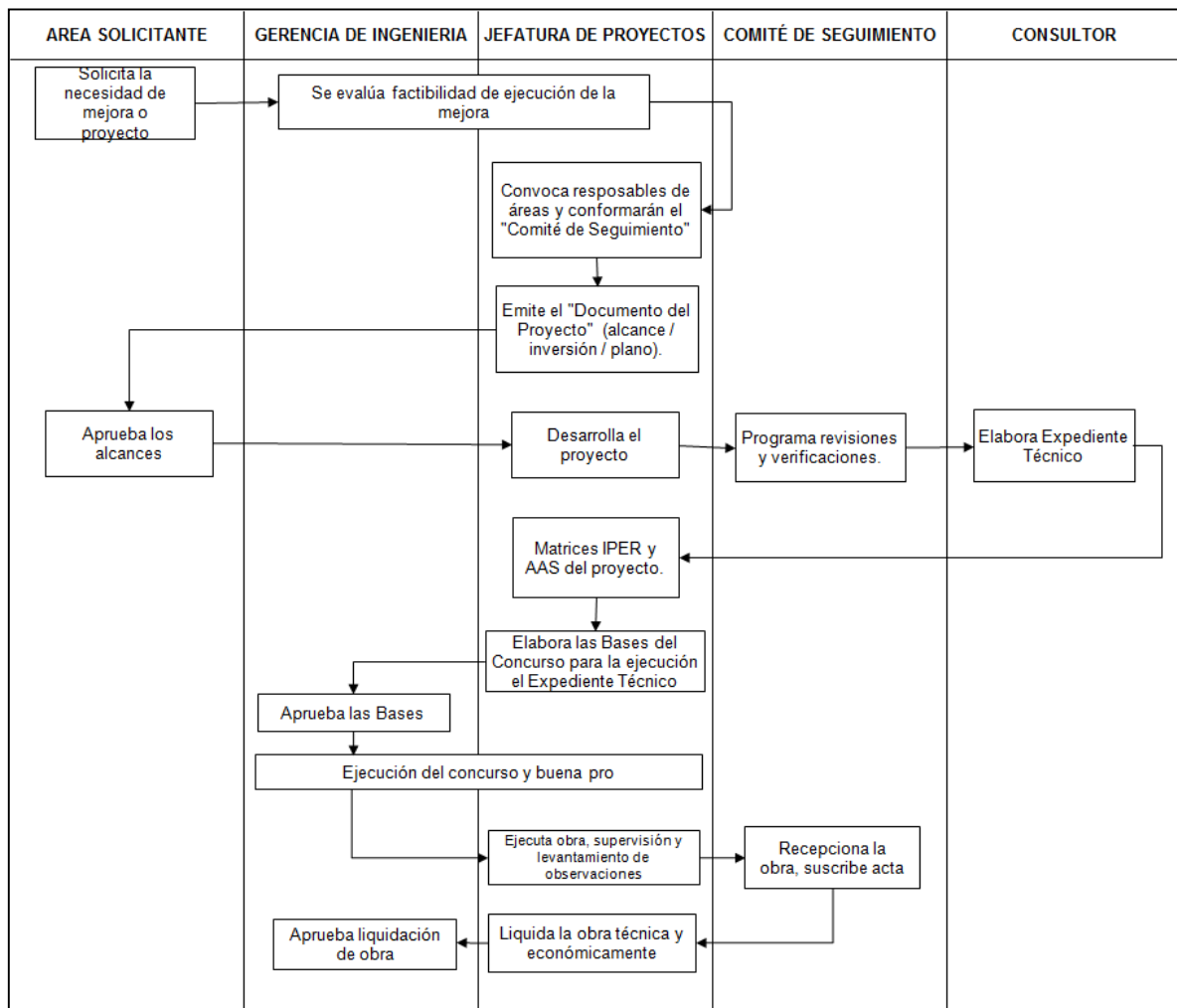
- El Terminal Portuario de Matarani desempeña un papel importante en el desarrollo de nuestro país, principalmente en la macro región sur. En este sentido los principales pilares de su gestión de desempeño económico son la gestión del talento humano, la satisfacción del comercio internacional que realiza y el crecimiento de su área de influencia. Esta es la base del incremento de valor para los accionistas lo que a su vez se refleja y permite mayores inversiones en infraestructura portuaria para atender el 100% de la demanda de comercio internacional del sur del Perú<sup>10</sup>.
- Debido al gran número de proyectos entre obligatorios y voluntarios que debe asumir TISUR, es que se ha desarrollado procedimientos para asegurar la correcta ejecución de estos, con el objetivo de planificar, controlar y verificar el diseño de las obras de mejora

---

<sup>10</sup> TISUR. Reporte de Sostenibilidad. Terminal Internacional del Sur. Perú. 2014.

**Figura N°55: Procedimiento para el Desarrollo de Inversiones y Mejoras en Tisur**

**S.A.**



Fuente: Tisur S.A.

Entre los principales proyectos desarrollados se tiene:

- Ampliación del Sistema de Recepción de Minerales de 2,850 a 3,400 toneladas métricas por día.
- Tanques de Almacenamiento para Ácido Sulfúrico, que permite la recepción, almacenamiento y despacho de 850,000 toneladas métricas de este producto.
- 05 Tanques de Alcohol con capacidad de 9900 m<sup>3</sup>
- Amarradero F

- Puerta de acceso 4 con 2 balanzas camioneras con capacidad de 100 TM cada una debidamente interconectadas al sistema de gestión de almacenes (ANTp) del Puerto, considera un área de intervención de 4,355.00 m<sup>2</sup>, el Acceso Peatonal desde la vía pública aledaña, se da a través de un retiro , que permite el estacionamiento de vehículos tanto públicos como privados.
  - Zona Almacén 11-A : 16,186.34 m<sup>2</sup>
  - Zona Almacén 11-B : 14,146.28 m<sup>2</sup>
  - Habilitación de una zona para parqueo de camiones la cual abarca un área de 6,000 m<sup>2</sup>, disponible para 35 unidades de tránsito internacional.

**Tabla N°24: Resumen de Inversiones en USD\$ (2012 – 2014)**

<b>Resumen Inversiones 2014</b>	<b>Total US\$</b>
Amarradero F (Avance Construcción)	76,036
Nuevo Acceso Puerta 04	510
Acondicionamiento Zona 11	3,087
Adecuación Almacen A5	928
Equipo de Manipuleo para Carga	290
Autobomba contra incendios	208
Otros	2,962
<b>Total Inversiones 2014</b>	<b>84,021</b>
<b>Resumen Inversiones 2013</b>	<b>Total US\$</b>
Amarradero F	41,069
Proyecto Tanques Aguaí	1,549
Grúa Terex	490
03 Tractos camión	180
Nuevos Almacenes A5 Parte Alta	158
Traslado Del Sistema De Recepción De Granos	76
Otros menores	2,769
<b>Total Inversiones 2013</b>	<b>46,290</b>
<b>Resumen Inversiones 2012</b>	<b>Total US\$</b>
Nuevos Almacenes A5 Parte Alta	2,013
Amarradero F (Estudios)	1,081
Acondicionamiento Zonas Portuarias	960
Sobreelevación Muro Perimétrico Almacen Terceros	368
Traslado Del Sistema De Recepción De Granos	357
Vehículos	267
Equipo de Manipuleo para Carga	207
Otros menores	1,812
<b>Total Inversiones 2012</b>	<b>7,065</b>

**Fuente:** Tisur S.A.

**Elaboración:** Propia

En tanto a los Proyectos Futuros se tiene:

- Amarradero “E” en el Rompeolas, ubicado en la Rada interior, con un calado de 12.5 metros y una capacidad de descarga de 600 toneladas métricas por hora y atenderá naves hasta de 30,000 DWT.

Los principales resultados financieros de la empresa TISUR obtenidos a través de los Estados Situacionales Financieros y los Estados de Resultados, son los que a continuación se flejan en el periodo 2014 – 2015:

**Estado de Situación Financiera**  
**Al 31 de diciembre del 2015 y de 2014**

**Activo**

<b>Activo Corriente</b>	<b>Nota</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
		<b>US\$ (000)</b>	<b>US\$ (000)</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	4(a)	17,830	9,954
Cuentas por cobrar comerciales, neto	5(a)	4,289	5,465
Cuentas por cobrar a relacionadas	21(a)	524	1,188
Otras cuentas por cobrar	9(a)	49,088	35,233
Gastos pagados por anticipado	8(f)	2,260	1,007
Suministros y repuestos	6(a)	618	368
<b>Total activo corriente</b>		<b>74,609</b>	<b>53,215</b>
Instalaciones, maquinaria y equipos, neto	7(a)	7,712	7,511
Intangibles, neto	8(a)	121,800	45,646
<b>Total activo</b>		<b>204,121</b>	<b>106,375</b>

**Pasivo y patrimonio**

**Pasivo corriente**

Obligaciones Financieras de corto plazo	11(a)	6,840	4,171
Cuentas por pagar comerciales	10.1	1,041	543
Cuentas por pagar a relacionadas	21(a)	4,205	37,561
Otras cuentas por pagar	10.2(a)	17,652	11,739
Instrumentos financieros derivados de cobertura	14	508	508

<b>Total pasivo corriente</b>		<b>30,246</b>	<b>54,014</b>
-------------------------------	--	---------------	---------------

Obligaciones financieras a largo plazo	11(a)	73,221	9,446
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido neto	12	6,248	4,192

<b>Total pasivo</b>		<b>109,715</b>	<b>67,652</b>
---------------------	--	----------------	---------------

**Patrimonio**

Capital social	13	61,828	6,828
Reserva legal		1,366	1,366
Cobertura de flujos de efectivo		(650)	
Resultados acumulados		31,862	30,529

<b>Total patrimonio</b>		<b>94,406</b>	<b>38,723</b>
-------------------------	--	---------------	---------------

<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>204,121</b>	<b>106,375</b>
----------------------------------	--	----------------	----------------

**Estado de resultados**  
**Por los años terminados al 31 de diciembre de 2015 y de 2014**

	Nota	2015 US\$ (000)	2014 US\$ (000)
Ingresos por servicios	16	43,745	39,146
Costos de servicios	17	(17,295)	(15,670)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>26,450</b>	<b>23,476</b>
<b>Ingresos(gastos) operativos</b>			
Gastos operativos	18	(10,002)	(8,759)
Otros Ingresos		817	88
Otros gastos		(627)	(198)
<b>Utilidad operativa</b>		<b>16,638</b>	<b>14,607</b>
<b>Otros Ingresos (gastos)</b>			
Gastos financieros	20	(818)	(1,276)
Ajuste por conversión	12	1,193	(795)
<b>Utilidad antes de impuesto a las ganancias</b>		<b>17,013</b>	<b>12,536</b>
<b>Impuesto a las ganancias</b>	12	<b>(5,680)</b>	<b>3,680</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>11,333</b>	<b>8,856</b>

Fuente: Tisur S.A

- *Seguridad y solvencia para otorgamiento en línea de crédito al Cliente.(F)*

4.1.5 Recursos Humanos (H)

- El Terminal Internacional del Sur para poder desarrollar cada uno de los procesos antes mencionados, debe de tener una fuerte base y esta se ve reflejada en el capital humano y el apoyo que los directivos le ofrecen.
- El TPM cuenta con 672 empleados en total de los cuales 484 son administrativos (en planilla) y 21 son practicantes , asimismo 167 recursos eventuales, entre quienes se puede destacar 115 movilizadores y 52 operadores, dentro de los cuales se encuentran las tarjadoras, controladores de patio, almaceneros (control de las mercancías) ,operadores de equipo motorizado, apoyo de limpieza (mantenimiento de carga e infraestructura) y gavieros (personal de amarre y desamarre).

**Tabla N°25: Personal**

<b>Personal Planta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Administración y Finanzas</li> <li>• SIG- RS</li> <li>• Ingeniería</li> <li>• Recurso Humanos</li> <li>• Comercial- TTC</li> </ul>	484
<b>Practicantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Recurso Humanos</li> <li>• Comercial- TTC</li> <li>• Administración y Finanzas</li> <li>• SIG- RS</li> <li>• Ingeniería</li> </ul>	21
<b>Movilizadores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> </ul>	115

<b>Operadores</b>	52
• Operaciones	
<b>TOTAL</b>	672

**Fuente: Tisur S.A**

- Se han desarrollado diferentes factores para mejorar el clima laboral en la institución y así fortalecer las bases de la mejora continua. Condiciones físicas y laborales, son parte fundamental para que el personal se desarrolle de la mejor manera y pueda cumplir con sus funciones de manera eficaz .
- En la alimentación se contrató un especialista en nutrición para poder establecer diferentes tipos de menú según sea la necesidad física y/o alimenticia, esto va de la mano con la atención diaria de 672 trabajadores.
- Otras de las condiciones físicas que se ha mejorado es la implementación del centro de control y bienestar del trabajador con oficinas, cafetería, baños y lockers para cada trabajador (planta y eventuales), control electrónico de accesos y sala de inducción. Así mismo también se tiene la implementación de la sala de recreación con juegos de mano y mesa para la distracción del personal. Y la compra de movilidades para el transporte del 100% del personal de Mollendo-Matarani-Mollendo todos los días.
- Condiciones sociales, para afianzar lazos laborales y de confraternidad entre los trabajadores y fomentar el trabajo en equipo se organizan diversas actividades para celebrar fechas importantes como: fiesta de Aniversario, Navidad, premio de la hormiga de oro (premio a los trabajadores), día de la canción criolla, juegos de confraternidad, entre otras.

- Condiciones participativas y de pertenencia, con el desarrollo de programas de proyección familiar, vacaciones útiles para los hijos de los trabajadores y cursos para familiares directos de trabajadores (computación, lencería, repostería).
- Condiciones de desarrollo personal, con el desarrollo de programa de capacitación anual para el 100% del personal (interna y externa).
- Condiciones de equidad, con la elaboración de estudios salarial regional, definición de escalas salariales, nivelación de sueldos en correspondencia a las escalas.

La empresa se preocupa por la integridad, comodidad y satisfacción de los colaboradores por lo que contempla dentro del programa de recursos humanos lo siguiente:

- Servicio de alimentación en un amplio y cómodo comedor.
- Sala de esparcimiento (tablero de ping pong y taca taca)
- Movilidad interna y traslado a la ciudad de Mollendo (Custers y Vans)
- Sala de capacitaciones
- Reuniones de Confraternidad
- **Gestión de Desempeño hacia Colaboradores**

TISUR atrae, selecciona, vincula, promueve o asciende personas que cumplan con la formación, experiencia, competencias técnicas, organizacionales o de liderazgo, asociadas a las exigencias de los cargos, sin discriminar por razones de sexo, raza, origen, lengua, religión, condición de discapacidad, opinión política.

Se garantiza que los procesos se realicen bajo los estándares de la ley, la política de la organización, el código de ética vigente y a través del procedimiento, “selección y contratación de Personal” aplicable a todas las personas que ingresan a trabajar a TISUR<sup>11</sup>.

Al ingreso de cada nuevo trabajador se brinda la inducción correspondiente sobre los estándares de la empresa, así como las explicaciones de sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.

TISUR brinda al 100% de sus colaboradores las prestaciones sociales de acuerdo a ley y beneficios asumidos voluntariamente por la empresa:

El índice de rotación es del 0.2% calculado

$IR = \frac{\text{Ingresos} - \text{ceses}}{\text{nro. De trabajadores}} \times 100$

Prestaciones de la empresa para con los colaboradores

- Remuneraciones
- Gratificaciones
- Compensación por Tiempo de Servicio
- Seguro de Vida Ley
- Utilidades
- Permiso de maternidad y paternidad
- Vacaciones
- ESSALUD
- Seguro complementario de trabajo de riesgo.

Beneficios otorgados por la empresa a los colaboradores

---

<sup>11</sup> TISUR. Reporte de Sostenibilidad. Terminal Internacional del Sur. Perú. 2014.

- Sueldo 15
- Movilidad
- Alimentación
- Tópico de emergencia
- Asignación especial por fallecimiento
- Capacitación
- Uniformes de trabajo
- Elementos de protección personal
- Viáticos
- Pasajes
- EPS. A decisión del colaborador
- Actividades de integración
- Campañas de Salud
- Actividades recreacionales dirigidas a familiares de colaboradores
- Becas a hijos de colaboradores en edad escolar, técnica y universitaria que obtengan los primeros puestos.
- *Falta de personal especializado por las áreas involucradas (D)*
- Falta de concientización del personal sobre atención al cliente. (D)
- **Relación entre Colaboradores y la Dirección**

Tisur cautela siempre la buena relación entre la dirección y sus colaboradores, al no estar asociados los colaboradores a un sindicato, gestiona y mitiga los posibles impactos negativos a través de una política de puertas abiertas. Donde el diálogo es constante para la atención de sugerencias y la evaluación de desempeño así como una serie de medidas

específicas permiten encontrar la solución y mejorar la relación entre los colaboradores y la dirección de la empresa. Esta gestión es monitoreada a través de la medición de los indicadores de clima laboral y a través de focus group para evaluar la satisfacción interna de los colaboradores<sup>12</sup>.

- **Salud y Seguridad en el Trabajo**

TISUR cuenta con un reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, el cual se aplica a todas las actividades, servicios y procesos que desarrollan dentro de la instalación portuaria.

El reglamento establece los derechos, obligaciones, funciones y responsabilidades que con relación a la seguridad y salud en el trabajo deben cumplir obligatoriamente los funcionarios y colaboradores de TISUR, personal de las empresas y/o entidades públicas, privadas, clientes y usuarios en general, que brindan servicios bajo cualquier modalidad de contrato laboral. Cuentan con la aprobación de la Autoridad Portuaria Nacional (APN) y está en concordancia con:

- Ley 29783 - Ley de seguridad y salud en el trabajo, aprobado el 19 de Agosto de 2011.
- Decreto Supremo N° 005-2012-TR - Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- RAD N° 011-2006-APN/DIR del 18 de Octubre del 2006 – Consideraciones generales para uso de Equipos de Protección Personal en los puertos y las instalaciones Portuarias.
- RAD N° 010-2007-APN/DIR del 29 de Marzo del 2007 – Norma Nacional sobre seguridad portuaria y lineamientos

---

<sup>12</sup> TISUR. Reporte de Sostenibilidad. Terminal Internacional del Sur. Perú. 2014.

para la obtención de certificados de seguridad en un instalación portuaria.

- RAD N° 033-2008-APN/DIR del 13 de setiembre del 2008, modifican artículos e incluyen formatos de reporte de accidentes a la norma sobre seguridad portuaria.
- Ley N° 27866 - “Ley del trabajo Portuario”, aprobado el 24 de octubre de 2002<sup>13</sup>.

- **Capacitación y Educación**

TISUR se caracteriza por brindar un servicio de calidad, aparado en la gestión de conocimiento constante que realiza, de esta manera permanentemente busca la mejora de su capital humano. Así se orienta a ampliar la base de conocimientos de los colaboradores, permitiéndoles acceder a puestos de mayor responsabilidad y contribuir a mejorar la productividad.

En el periodo 2013 y 2014 TISUR destino S/.638,623 a la formación de sus colaboradores, buscando siempre la igualdad de oportunidades.

Conforme a lo señalado anteriormente en el año 2014 las horas de capacitación efectiva fueron de 32,174; efectuándose un incremento y cambio significativo respecto al periodo 2013, donde las horas de capacitación fueron de 6,958.

- **Mecanismos de Reclamación sobre Prácticas Laborales**

Toda reclamación, denuncia y/o demanda, sea esta por instancia de parte, en sede administrativa con intervención del Ministerio de trabajo o por el Poder Judicial; se realiza por escrito e ingresa a través de Mesa de Partes. Una vez revisada la petición, y de ser posible, se trata directamente con el accionante a fin de aclarar los términos de reclamación.

---

<sup>13</sup> TISUR. Reporte de Sostenibilidad. Terminal Internacional del Sur. Perú. 2014.

En caso de existir sustento para el reclamo, se procura llegar a un acuerdo. De no prosperar esta etapa, el área de Recursos Humanos deriva el tema a la competencia de nuestra área legal.

A continuación se presenta las capacitaciones realizadas al personal de Tisur durante el 2015<sup>14</sup>.



---

<sup>14</sup> TISUR. Reporte de Sostenibilidad. Terminal Internacional del Sur. Perú. 2014.

**Tabla N°26: Capacitación Gerencia de Operaciones**

PLANIFICACIÓN							EJECUCIÓN				
Item	AREA	CURSO	HORAS	N° PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	PRESUPUESTO ESTIMADO (S/.)	HORAS	N° PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	LUGAR	INSTITUCION
1	GO	CURSO RIGGER	40.00	16	640.00	S/. 1,000.00	40.00	19	760.00	IH	ADUANEC
2	GO	CURSO DE TARJADOR PORTUARIO	43.00	30	1290.00	S/. 3,300.00	40.00	29	1160.00	IH	-
3	GO	CURSO OPERADOR MONTACARGAS CATERPILLAR	15.00	10	150.00	-	16.00	10	160.00	IH	UNIMAQ
4	GO	INTERPRETACION NORMA Y ESTANDARES BASC V 04 2012	25.00	2	50.00	S/. 1,300.00	28.00	2	56.00	IH	BASC-PERÚ
5	GO	SEMINARIO DE SEGURIDAD MINERA	8.00	1	8.00	S/. 900.00	8.00	1	8.00	FI	ISEM
6	GO	CURSO DE OPERADOR DE GRUA PORTACONTENEDOR REACH STACKER	50.00	15	750.00	S/. 10,000.00	60.00	17	1020.00	IH	SEDES SAPIENTIAE
7	GO	CURSO DE OPERADOR DE GRUA TELESCOPICA TEREX	50.00	15	750.00	S/. 10,000.00	60.00	14	840.00	IH	SEDES SAPIENTIAE
8	GO	CURSO DE OPERADOR DE GRUA MOVIL LIEBHERR MHC	50.00	10	500.00	S/. 10,000.00	10.00	11	110.00	IH	SEDES SAPIENTIAE
9	GO	CURSO Y GESTIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LICENCIA DE CONDUCIR	3.00	15	45.00	S/. 9,000.00	3.00	18	54.00	FI	JOSE GALVEZ
10	GO	CURSO -TALLER ALMACENES ADUANEROS	10.00	20	200.00	S/. 2,000.00	12.00	25	300.00	IH	ENRIQUEZ VALLADARES GONZALO ALFREDO
11	GO	CURSO OPERADOR DE PUENTES GRUA	10	10	100.00	S/. 7,000.00	10.00	16	160.00	IH	SSOMA
12	GO	DIPLOMADO GESTION ADUANERA Y LOGISTICA DEL COMERCIO INTERNACIONAL	100.00	3	300.00	S/. 6,500.00	100.00	3	300.00	FI	ADEX
13	GO	CHARLA PARA MUJERES TRABAJADORAS	-	-	-	-	3.00	13	39.00	IH	San Pablo
14	GO	CODIGO PBIP I	8.00	30.00	240.00	-	8.00	31	248.00	IH	Pablo Molina
15	GO	CURSO DE TARJADOR PORTUARIO (Agosto)	35.00	20	700.00	S/. 2,300.00	35.00	22	770.00	IH	JUAN DELGADO RISSO
16	GO	Básico de Seguridad Portuaria (APN) Básico de Mercancías Peligrosas (APN) Gestión de Mercancías Peligrosas (APN)	25.00	600	15000.00	S/. 18,000.00	25.00	625	15625.00	IH	SOLMAR TRAINING
17	GO	CURSO OFICIAL DE PROTECCIÓN DE LA INSTALACIÓN PORTUARIA (OPIP)	-	-	-	-	32.00	1	32.00	FI	Autoridad Portuaria Nacional
18	GO	ACTUALIZACION EN SEGURIDAD Y OPERACIÓN DE CARGADOR FRONTAL 980H	100.00	9	900.00	S/. 1,000.00	100.00	11	1100.00	IH	ASERCAP
19	GO	CURSO INSPECCION DE CONTENEDORES Y	-	-	-	-	4.00	10	40.00	IH	BASC

		CAMIONES									
20	GO	CURSO AUXILIAR DE DESPACHO	-	-	-	-	900.00	4	3600.00	FI	CEMPROCE PERU
<b>TOTAL HORAS HOMBRE EJECUTADAS</b>									<b>26382.00</b>		
<b>N° DE TRABAJADORES DEL AREA</b>									<b>180.00</b>		
<b>PROMEDIO HH POR TRABAJADOR</b>									<b>146.57</b>		

Fuente: Tisur S.A

**Tabla N°27 Capacitación Gerencia de Ingenieria**

PLANIFICACIÓN							EJECUCIÓN				
Item	AREA	CURSO	HORAS	N° PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	PRESUPUESTO ESTIMADO (S/.)	HORAS	N° PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	LUGAR	INSTITUCION
1	GI	CAPACITACION EN SAP - PM	24.00	2	48.00	S/. 650.00	25.00	2	50.00	FI	PRIOX
2	GI	CURSO OPERADOR MONTACARGAS CATERPILLAR	15.00	5	75.00	-	16.00	6	96.00	IH	UNIMAQ
3	GI	INTERPRETACION NORMA Y ESTANDARES BASC V 04 2012	25.00	1	25.00	S/. 800.00	28.00	1	28.00	IH	BASC-PERÚ
4	GI	CURSO DE ESPECIALIDAD MECANICA MANTENIMIENTO	100.00	2	200.00	S/. 800.00	100.00	2	200.00	IH	SENATI
6	GI	CURSO PRIMAVERA PROJECT MANAGEMENT	25.00	4	100.00	S/. 3,900.00	30.00	6	180.00	FI	InfoUNSA
7	GI	CHARLA PARA MUJERES TRABAJADORAS	-	-	-	-	3.00	4	12.00	IH	San Pablo
8	GI	CODIGO PBIP I	8.00	10	80.00	-	8.00	13	104.00	IH	Pablo Molina
9	GI	Básico de Seguridad Portuaria (APN) Básico de Mercancías Peligrosas (APN) Gestión de Mercancías Peligrosas (APN)	25.00	95	2375.00	S/. 5,000.00	25.00	117	2925.00	IH	SOLMAR TRAINING
10	GI	CURSO OFICIAL DE PROTECCIÓN DE LA INSTALACIÓN PORTUARIA (OPIP)	-	-	-	-	32.00	1	32.00	FI	Autoridad Portuaria Nacional
11	GI	PROGRAMA DE EXTENSION MANTENIMIENTO MECÁNICO	150.00	2	300.00	S/. 3,000.00	100.00	2	200.00	FI	TECSUP
<b>TOTAL HORAS HOMBRE EJECUTADAS</b>									<b>3827.00</b>		
<b>N° DE TRABAJADORES DEL AREA</b>									<b>65.00</b>		
<b>PROMEDIO HH PROGRAMADAS POR TRABAJADOR</b>									<b>58.88</b>		

Fuente : Tisur S.A

**Tabla N°28: Capacitación Gerencia De Administración Y Finanzas / Recursos Humanos / Planeamiento**

Item	AREA	PLANIFICACIÓN					EJECUCIÓN				
		CURSO	HORAS	Nº PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	PRESUPUESTO ESTIMADO (S/.)	HORAS	Nº PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	LUGAR	INSTITUCION
1	GRRHH.	CAPACITACION SAP	24.00	3	72.00	S/. 3,500.00	24.00	2	48.00	IH	CORPORACION GRUPO ROMERO
2	GAF	CURSO OPERADOR MONTACARGAS CATERPILLAR	15.00	1	15.00	-	16.00	1	16.00	IH	UNIMAQ
3	GAF	INTERPRETACION NORMA Y ESTANDARES BASC V 04 2012	25.00	2	50.00	S/. 1,700.00	28.00	2	56.00	IH	BASC-PERÚ
4	GRRHH.	INTERPRETACION NORMA Y ESTANDARES BASC V 04 2012	25.00	2	50.00	S/. 1,700.00	28.00	2	56.00	IH	BASC-PERÚ
5	GPLANE A.	INTERPRETACION NORMA Y ESTANDARES BASC V 04 2012	25.00	1	25.00	S/. 800.00	28.00	1	28.00	IH	BASC-PERÚ
6	GRRHH.	INTERPRETACION DE AUDIOMETRIA	6.00	1	6.00	S/. 600.00	6.00	1	6.00	FI	SOPESO
7	GPLANE A.	CURSO Y GESTIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LICENCIA DE CONDUCIR	3.00	1	3.00	S/. 500.00	3.00	1	3.00	FI	JOSE GALVEZ
8	GRRHH.	CAPACITACION SAP	24.00	3	72.00	S/. 3,800.00	24.00	3	72.00	IH	CORPORACION GRUPO ROMERO
9	GAF	DIPLOMADO EN GESTION LOGISTICA Y OPERACIONES	75.00	1	75.00	S/. 4,600.00	96.00	1	96.00	FI	ESAN
10	GRRHH.	DIPLOMADO EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y GESTION DEL CONOCIMIENTO	160.00	1	160.00	S/. 1,300.00	160.00	1	160.00	FI	PROAVANCE
11	GPLANE A.	CURSO -TALLER ALMACENES ADUANEROS	10.00	2	20.00	S/. 300.00	12.00	2	24.00	IH	ENRIQUEZ VALLADARES GONZALO ALFREDO
12	GAF	LEGISLACIÓN LABORAL MINERA	28.00	1	28.00	S/. 250.00	28.00	1	28.00	FI	COLEGIO DE CONTADORES
13	GAF	PEP NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA	110.00	1	110.00	S/. 1,900.00	112.00	1	112.00	FI	COLEGIO DE CONTADORES
14	GRRHH.	Curso Taller de Inspección y Auditoria de Calidad aplicado a Servicios de Alimentación	-	-	-	-	112.00	1	112.00	FI	NUTRIVIVACIENS
15	GRRHH.	I CURSO TALLER DE INSPECCION, PLAN DE MUESTREO, TOMA DE MUESTRA	-	-	-	-	8.00	1	8.00	FI	ALESAN
16	GAF	CHARLA PARA MUJERES TRABAJADORAS	-	-	-	-	3.00	6	18.00	IH	San Pablo
17	GRRHH.	CHARLA PARA MUJERES TRABAJADORAS	-	-	-	-	3.00	4	12.00	IH	San Pablo
18	GPLANE	CHARLA PARA MUJERES	-	-	-	-	3.00	2	6.00	IH	San Pablo

	A.	TRABAJADORAS									
19	GRRHH.	CODIGO PBIP I	8.00	1	8.00	-	8.00	1	8.00	IH	Pablo Molina
20	GAF	PROGRAMA DE ALTA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA	120.00	1	120.00	S/. 6,000.00	120.00	1	120.00	FI	ESAN
21	GAF	Básico de Seguridad Portuaria (APN) Básico de Mercancías Peligrosas (APN) Gestión de Mercancías Peligrosas (APN)	25.00	23	575.00	S/. 550.00	25.00	25	625.00	IH	SOLMAR TRAINING
22	GPLANE A.	Básico de Seguridad Portuaria (APN) Básico de Mercancías Peligrosas (APN) Gestión de Mercancías Peligrosas (APN)	25.00	4	100.00	S/. 100.00	25.00	4	100.00	IH	SOLMAR TRAINING
23	GRRHH.	Básico de Seguridad Portuaria (APN) Básico de Mercancías Peligrosas (APN) Gestión de Mercancías Peligrosas (APN)	25.00	5	125.00	S/. 150.00	25.00	6	150.00	IH	SOLMAR TRAINING
24	GAF	PAPELES DE TRABAJO SOPORTE FUNDAMENTAL EN LOS INFORMES DE AUDITORIA	-	-	-	-	28.00	1	28.00	FI	COLEGIO DE CONTADORES
25	GAF	CURSO OFICIAL DE PROTECCIÓN DE LA INSTALACIÓN PORTUARIA (OPIP)	-	-	-	-	32.00	1	32.00	FI	Autoridad Portuaria Nacional
26	GAF	VII SIMPOSIUM CONTABLE Y DE AUDITORIA DEL SECTOR MINERO ENERGETICO	-	-	-	-	9.50	1	9.50	FI	COLEGIO DE CONTADORES
27	GPLANE A.	CURSO AUXILIAR DE DESPACHO	-	-	-	-	-	1	900.00	FI	CEMPROCE PERU
<b>TOTAL HORAS HOMBRE EJECUTADAS</b>									<b>2833.50</b>		
<b>N° DE TRABAJADORES DEL AREA</b>									<b>44.00</b>		
<b>PROMEDIO HH PROGRAMADAS POR TRABAJADOR</b>									<b>64.40</b>		

Fuente: Tisur S.A

**Tabla N°29: Capacitación Gerencia de Sistema Integrado de Gestión**

PLANIFICACIÓN							EJECUCIÓN				
Item	AREA	CURSO	HORAS	N° PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	PRESUPUESTO ESTIMADO (S/.)	HORAS	N° PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	LUGAR	INSTITUCION
1	SIG	CURSO RIGGER	24.00	4	96.00	S/. 2,100.00	25.00	4	100.00	IH	-
2	SIG	CURSO OPERADOR MONTACARGAS CATERPILLAR	15.00	2	30.00	-	16.00	2	32.00	IH	UNIMAQ
3	SIG	INTERPRETACION NORMA Y ESTANDARES BASC V 04 2012	25.00	5	125.00	S/. 4,100.00	28.00	5	140.00	IH	BASC-PERÚ
4	SIG	CURSO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	16.00	1	16.00	S/. 850.00	16.00	1	16.00	FI	Perú2021
5	SIG	CURSO DE PROTECCION RESPIRATORIA Y AUDITIVA	-	-	-	-	8.00	2	16.00	FI	3M
6	SIG	SEMINARIO DE SEGURIDAD MINERA	8.00	1	8.00	S/. 2,800.00	8.00	1	8.00	FI	ISEM
7	SIG	CURSO "PROTECCION CONTRA CAIDAS"	-	-	-	-	8.00	4	32.00	FI	3M
8	SIG	CURSO "SEGURIDAD EN OPERACIONES MINERAS"	1050.00	3	3150.00	S/. 2,500.00	1050.00	3	3150.00	FI	U. Nacional de San Agustín
9	SIG	CURSO "ALTA VISIBILIDAD Y PROTECCION AUDITIVA" - "PROTECCION VISUAL"	-	-	-	-	6.50	3	19.50	FI	RADIANS
10	SIG	CURSO -TALLER ALMACENES ADUANEROS	10.00	2	20.00	S/. 300.00	12.00	2	24.00	IH	ENRIQUEZ VALLADARES GONZALO ALFREDO
11	SIG	DIPLOMADO EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	200.00	1	200.00	S/. 2,100.00	208.00	1	208.00	FI	U. San Pablo
12	SIG	DIPLOMADO EN GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD	110.00	1	110.00	S/. 2,800.00	112.00	1	112.00	FI	U. San Pablo
13	SIG	PBIP BASICO II	-	-	-	-	8.00	8	64.00	IN	GMS Consulting
14	SIG	CHARLA PARA MUJERES TRABAJADORAS	-	-	-	-	3.00	40	120.00	IH	San Pablo
15	SIG	CODIGO PBIP I	8.00	45	360.00	-	8.00	50	400.00	IH	Pablo Molina
16	SIG	CURSO DE AUDITOR INTERNO DE LA INST. PORTUARIA	-	-	-	-	32.00	2	64.00	FI	Autoridad Portuaria Nacional
17	SIG	TALLER MANUAL DE EJERCICIOS Y PRÁCTICAS DE PROTECCIÓN PORTUARIA	-	-	-	-	32.00	1	32.00	FI	Autoridad Portuaria Nacional
18	SIG	Básico de Seguridad Portuaria (APN) Básico de Mercancías Peligrosas (APN) Gestión de Mercancías Peligrosas (APN)	25.00	160	4000.00	S/. 7,000.00	25.00	196	4900.00	IH	SOLMAR TRAINING
19	SIG	SEMINARIO INTERNACIONAL OPORT. DEL SECTOR PRIVADO ANTE LA COP20 REP. EFI. Y NUEVAS INVERSIONES	-	-	-	-	8.00	1	8.00	FI	Perú2021

20	SIG	CURSO DE CAPACITACION DE PRIMEROS AUXILIOS Y SOPORTE BASICO DE VIDA (ETAPA I)	-	-	-	-	1.00	365	365.00	IH	Johana Rivera Fernandez
21	SIG	CURSO OFICIAL DE PROTECCIÓN DE LA INSTALACIÓN PORTUARIA (OPIP)	-	-	-	-	32.00	11	352.00	FI	Autoridad Portuaria Nacional
22	SIG	CURSO INSPECCION DE CONTENEDORES Y CAMIONES	-	-	-	-	2.00	10	20.00	IH	BASC
23	SIG	SEGURIDAD BASADA EN LA GESTION DEL COMPORTAMIENTO	-	-	-	-	8.00	2	16.00	FI	MAPFRE
24	SIG	ESPECIALISTA EN PREVENCION DE RIESGOS LABORALES	-	-	-	-	144.00	1	144.00	FI	U. NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
<b>TOTAL HORAS HOMBRE EJECUTADAS</b>									<b>10342.50</b>		
<b>N° DE TRABAJADORES DEL AREA</b>									<b>99.00</b>		
<b>PROMEDIO HH PROGRAMADAS POR TRABAJADOR</b>									<b>104.47</b>		

Fuente:Tisur S.A

**Tabla N°30: Capacitación Gerencia De Ttc / Comercial**

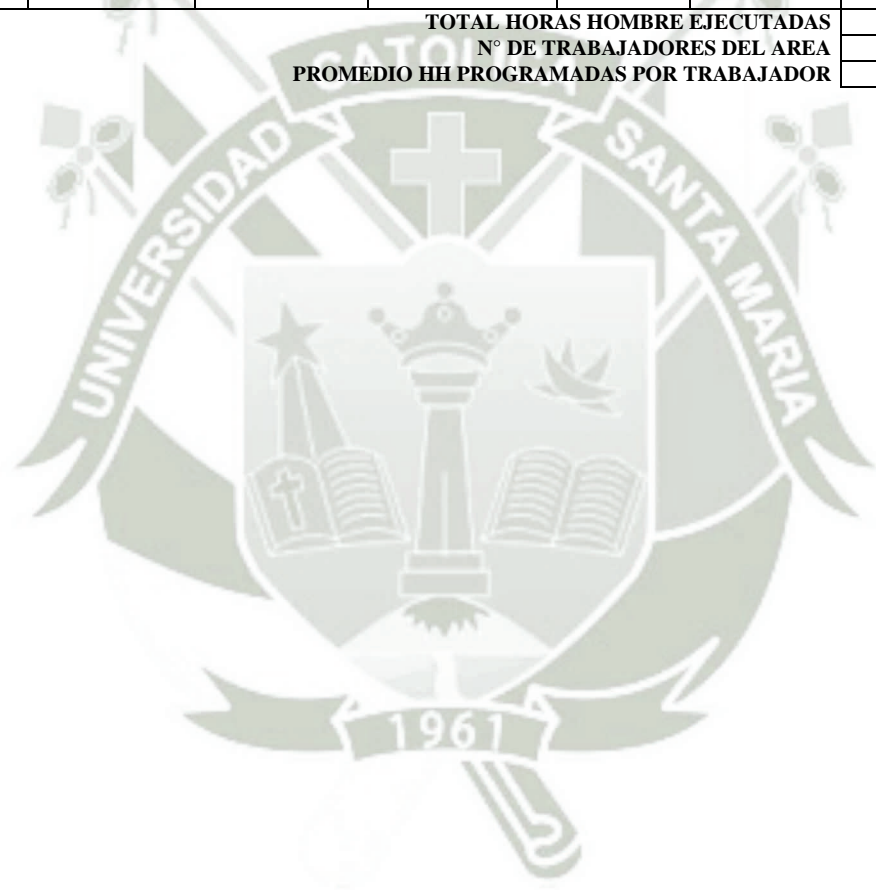
PLANIFICACIÓN							EJECUCIÓN				
Item	AREA	CURSO	HORAS	N° PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	PRESUPUESTO ESTIMADO (S/.)	HORAS	N° PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	LUGAR	INSTITUCION
1	TTC GC	INTERPRETACION NORMA Y ESTANDARES BASC V 04 2012	25.00	6	150.00	S/. 5,000.00	28.00	6	168.00	IH	BASC-PERÚ
2	TTC GC	CURSO -TALLER ALMACENES ADUANEROS	10.00	5	50.00	S/. 700.00	12.00	5	60.00	IH	ENRIQUEZ VALLADARES GONZALO ALFREDO
3	TTC GC	CHARLA PARA MUJERES TRABAJADORAS	-	-	-	-	3.00	1	3.00	IH	San Pablo
4	TTC GC	CODIGO PBIP I	8.00	4	32.00	-	8.00	4	32.00	IH	Pablo Molina
5	TTC GC	Básico de Seguridad Portuaria (APN) Básico de Mercancías Peligrosas (APN) Gestión de Mercancías Peligrosas (APN)	25.00	35	875.00	S/. 1,300.00	25.00	33	825.00	IH	SOLMAR TRAINING
6	TTC GC	CURSO INSPECCION DE CONTENEDORES Y CAMIONES	-	-	-	-	4.00	5	20.00	IH	BASC
<b>TOTAL HORAS HOMBRE EJECUTADAS</b>									<b>1108.00</b>		
<b>N° DE TRABAJADORES DEL AREA</b>									<b>18.00</b>		
<b>PROMEDIO HH PROGRAMADAS POR TRABAJADOR</b>									<b>61.56</b>		

Fuente:Tisur S.A

**Tabla N°31: Capacitación Gerencia General**

PLANIFICACIÓN							EJECUCIÓN				
Item	AREA	CURSO	HORAS	N° PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	PRESUPUESTO ESTIMADO (S/.)	HORAS	N° PERSONAS	H-H DE FORMACIÓN	LUGAR	INSTITUCION
1	GG	CHARLA PARA MUJERES TRABAJADORAS					8.00	2	16.00	IH	San Pablo
<b>TOTAL HORAS HOMBRE EJECUTADAS</b>									<b>16.00</b>		
<b>N° DE TRABAJADORES DEL AREA</b>									<b>18.00</b>		
<b>PROMEDIO HH PROGRAMADAS POR TRABAJADOR</b>									<b>0.89</b>		

Fuente:Tisur S.A



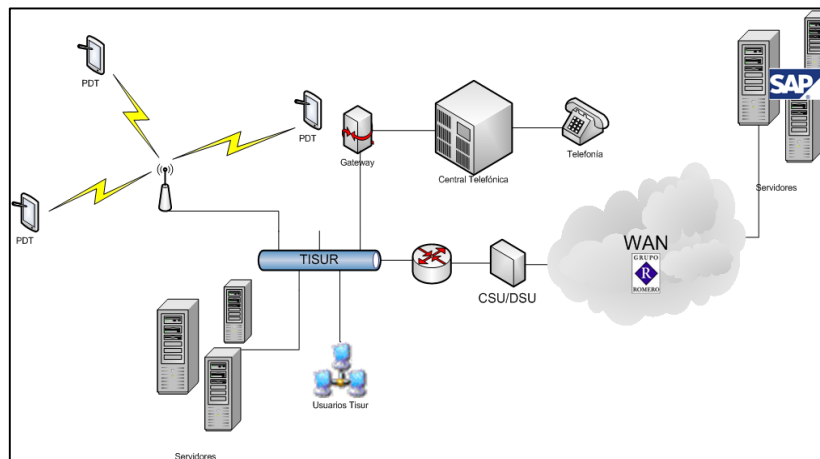
#### 4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Uno de los principios mencionados en el código de ética de la empresa es el de confidencialidad tanto con la información del cliente como con la información por áreas. En este sentido Tisur ha desarrollado el “Procedimiento de Acceso a los Sistemas de Información” donde cada programa o software tiene niveles de acceso y cada colaborador su usuario y contraseña personal.

- Por la naturaleza de las actividades de la empresa y debido a que se maneja una base de datos muy amplia y con información crítica. Tisur ha invertido en el desarrollo de un Software de integración de los principales procesos para la gestión portuaria (**ANTp, SCO y MGTP**); mismos que permiten obtener información en tiempo real y centralizada así como la portabilidad del sistema.
- Información en tiempo real que permite ingresar y exportar información de los diferentes departamentos del Terminal en el momento oportuno para una atención óptima del servicio.
- Información centralizada, pudiendo administrar a todos los participantes de la cadena en un solo punto, como el área Comercial, Operativa y Administrativa.
- Portabilidad del sistema.
- BackOffice (controlling – contabilidad – logística) y PM (mantenimiento) – **SAP**
  - El SAP permite el correcto manejo de la información, destinando la información a los centros de costo adecuados.
  - En logística permite mantener un stock de inventarios mediante el control de los almacenes de suministros en la entrada y salida de mercancías con alertas o avisos según programación.

- Next Plan – **RRHH**
  - Este sistema de soporte del capital humano permite obtener o exportar la información para el control de jornadas de trabajo, actividades realizadas por el personal y los centros de costo o grupo ocupacionales utilizados, este sistema estará operativo hasta mayo del 2017, en su lugar se tomara el programa RRHH-OPER y RRHH intermitentes. El sistema de RRHH hará la planificación y programación de las naves y cargas permitiendo a la aplicación de RRHH pagar el tonelaje correcto y acorde a la asistenciade manera que las planillas no sean intermitentes.
- Conectividad Portuaria – **MESH**
  - Permite interconectar las operaciones en toda la instalación portuaria generando mejoras en el sistema (mejora continua).
  - Optimiza tiempos y el ingreso de información on-line para cada uno de los eslabones de la gestión portuaria.
  - Facilita obtener reportes de gestión como la productividad, información general para la administración propia y tercera (APN, OSITRAN), o para la transmisión de reportes a las líneas de contenedores, etc.
  - Permite la reducción de costos variables de las operaciones debido a que ya no tienen que asignar recursos para que dupliquen el trabajo (primero llenado de tarjeta en papel, luego su ingreso al sistema y finalmente la emisión del reporte final).

**Figura N°56: Interconexión Tecnológica en Tisur**



Fuente: Tisur S.A.<sup>15</sup>.

- Sistema de Soporte de información del Sistema Integrado de Gestión – **SISI**
  - Sistema de soporte del Sistema Integrado de Gestión para el control de documentos y el manejo rápido y fácil del mismo.
  - Este sistema tiene todos los procedimientos documentados de las áreas, solicitudes de acción correctiva y preventiva, reportes de oportunidad de mejora, documentos controlados del SIG.
  - Su fácil acceso permite que todos los integrantes del Terminal puedan hacer sus aportes como base fundamental de la mejora continua.
- Sistema de camiones - **Antepuerto (ANTP)**
  - El Antepuerto juega un papel importante en la calidad de la prestación del servicio, debido a que toda unidad que llega a la instalación portuaria se inscribe y es reportada al área operativa destinada (como atención de naves, silos, TTC, almacenes) para su atención.

<sup>15</sup> Cesar ZR. Gestión de la mejora continua en Terminal Portuario de Matarani, Islay - Arequipa 2011

- El contar con un sistema amigable permite ver la cantidad de camiones atendidos y la hora en la que fue recibida la unidad.
- También es importante para el control y la seguridad, debido a que es ingresada toda la información del chofer, la unidad, contenedor.
- E – tracking (carga Boliviana) – **WEB.**
  - Es una herramienta de control para el tránsito de todos los camiones de origen boliviano.
  - Esta herramienta nos permite determinar y verificar cuantos camiones, que cantidad de producto, en que control se encuentran y finalmente cuando llegan al puerto.
  - Todas las empresas involucradas en la exportación de cargas bolivianas (soya, aceite, azúcar, contenedores) tienen acceso a este sistema<sup>16</sup>.
- Proyectos TI a corto plazo
  - Tráfico Marítimo y almacenes, para este año se tiene presupuestado y planeado el término del módulo de tráfico en su tercera etapa (emisión de reportes) y así mismo cerrar el ciclo de los módulos de gestión, con el de almacenes y balanza.
  - Control y Gestión de Costos, TISUR cuenta con una área de gestión y planeamiento que permite llevar el control de los costos operativos y de mantenimiento, así como la elaboración del presupuesto anual y el seguimiento mensual del mismo. Por tal motivo este sistema permite un manejo más eficiente de los recursos y costos.

---

<sup>16</sup> Cesar ZR. Gestión de la mejora continua en Terminal Portuario de Matarani, Islay - Arequipa 2011

- TISUR en adición a la gran cantidad de software especializados en gestión de procesos y como parte del proceso para la mejora continua, tiene los siguientes equipos (hardware) de soporte.
  - 06 Servidores.
  - 110 equipos de cómputo (desktop y laptop).
  - 11 Equipos (red Mesh).
  - 17 PDTs.
  - Infraestructura en Redes (Fibra óptica y Canopy).
  - CCTV: Video grabadora.
- *Sistema Integrado de Gestión y Potencial en el desarrollo de Tecnologías de comunicación.(F)*

#### 4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

El mercado vive en constante cambio, siendo así es vital estudiarlo permanentemente debemos anticiparnos al mismo. TISUR conociendo esta premisa anterior, a implementado una metodología que les permita identificar de manera anticipada los cambios y perspectivas del mercado.

- La metodología empleada a la fecha consta de 4 pasos:
  - Cercanía al cliente.
  - Adecuado Control de Gestión.
  - Estadísticas y proyecciones.
  - Elaboración de Estudios de Mercados.
  - Consultoría con entidades especializadas

Por otro lado la empresa que siempre procura estar a la vanguardia de la tecnología de comunicaciones y a fin de simplificar sus procesos internos, reducir costos y tiempo es que la empresa se encuentra próxima a iniciar la facturación electrónica, con lo cual el proceso de liquidación, emisión y envío de las facturas por los servicios se simplificará y conllevará a que el área comercial revalúe el objetivo planteado y los controles de medición que se vienen llevando a cabo en la actualidad.

**Tabla N°32:Inventario físico de bienes patrimoniales (granos) - Tisur - 2015**

CODIFICACION				DESCRIPCION DEL BIEN							
CONFIRM	NRO.	ET.COD	CANTIDAD	COD. PATRIM.	DESCRIPCION	TIPO	NOMBRE INVENTARIO	MARCA	MODELO	SERIE	COLOR
0	128	GA-15-00128	1			A	LAPTOP Y CARGADOR \	HP			HAYA /NEGRO
40000061	4958	GA-15-04958	1	40000061	MINICARGADOR BOBCAT S250 KUBOTA	A	MINICARGADOR FRONTAL \	BOBCAT S250	526018861		BLANCO CON NARANJA
40000315	4960	GA-15-04960	1	40000315	MINICARGADOR CATERPILLAR 246D BOBCAT S630 2014	A	MINI CARGADOR FRONTAL CF 091 \	BOBCAT	S630	A3NT17499	BLANCO CON NARANJA
40000279	4965	GA-15-04965	1	40000279	GRUA PORTUARIA AUTOMOTRIZ LIEBHERR LHM 400	A	GRUA LIEBHERR 100 TN \	LIEBHERR	LHM400	140227	AZUL CON GRIS
40000294	4966	GA-15-04966	1	40000294	GRUA PORTUARIA GOTTWALD	A	GRUA GOTTWALD \	GOTTWALD	HMK 280 E		
40000211	4967	GA-15-04967	1	40000211	MINICARGADOR BOBCAT MOD S300 TURBO USA	A	MINI CARGADOR FRONTAL \	BOBCAT	S300	ASGP36699	BLANCO CON NARANJA
40000314	4968	GA-15-04968	1	40000314	MINICARGADOR CATERPILLAR 246D	A	MINI CARGADOR FRONTAL CF 092 \	BOBCAT S630	A3NT17500		BLANCO CON NARANJA

Fuente Tisur S.A

4.1.8 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

**Tabla N°33: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Experiencia de gerenciamiento y desarrollo comercial de las operaciones portuarias	0.07	4	0.28
2	Conocimiento del mercado comercial y financiero.	0.15	4	0.60
3	Infraestructura y acceso de vías de comunicación intenas y externas.	0.10	3	0.30
4	Sistema Integrado de Gestión y Potencial en el desarrollo de Tecnologías de comunicación.	0.05	4	0.20
5	Seguridad y solvencia para otorgamiento de línea de crédito al Cliente.	0.10	3	0.30
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Proyectos nuevos aun no instalados con índice de desarrollo y mejora del puerto y su capacidad de almacenamiento.	0.15	2	0.30
2	Necesidad de recursos de gestión e inversiones para la instalación de un almacén con mayor capacidad.	0.10	2	0.20
3	Falta de personal especializado por las áreas involucradas.	0.07	2	0.14
4	Falta de espacios con los servicios básicos para la instalación.	0.06	2	0.12
5	Dificultad en el cumplimiento de los requerimientos inmediatos del cliente.	0.15	2	0.30
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.74</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Empresa TISUR

Los intereses de TISUR se orientan a incrementar su facturación, no solo incrementando su participación de mercado, sino ampliando sus horizontes hacia regiones donde no opera, para lo cual pretende reforzar la calidad de sus servicios y desarrollar nuevos productos, a precios competitivos. Dado que otro de sus intereses es incrementar la rentabilidad sobre la inversión, TISUR tiene como otro interés fundamental mejorar sus procesos y contar con un estricto control de calidad en los mismos, para reducir reprocesos, mermas y desperdicios. Además como la empresa crecerá, deberá invertir en maquinarias y equipos y nuevas zonas de almacenamiento que permitan incrementar la oferta de sus servicios a una mayor escala acorde a las exigencias del mercado. Esto debe ser apoyado por personal altamente capacitado, por lo cual la gestión del talento es otro de los intereses en que pretende enfocarse TISUR, fomentando el desarrollo de línea de carrera y salvaguardando la salud e integridad física del personal, al buscar minimizar los índices de accidentes y de enfermedades ocupacionales. Todo lo anteriormente descrito, impulsará la imagen corporativa de TISUR haciéndola reconocida a nivel nacional, ganando así más contratos y clientes en el futuro, sin descuidar el medio ambiente y a todos sus stakeholders, para que su negocio sea sostenible. Algunos de los principales intereses de la empresa se precisan en la Tabla N°34 .

## 5.2 Matriz de Intereses de la Organización

En el interés de incrementar las ventas, todas las empresas competidoras de TISUR pretenden copar la mayor cantidad de mercado a expensas de la participación de las otras, por ello los intereses son opuestos, en cambio las empresas aliadas de TISUR en la logística de entrada (agencias de aduana, agencias marítimas, agencias de estiba, operadores logístico, empresas de transporte), que son básicamente empresas dedicadas al comercio exterior, pues es importante que TISUR haga crecer su negocio, pues la demanda de transporte y demás servicios portuarios entonces será mayor, constituyéndose en un interés común, sucediendo lo mismo con los proveedores de insumos (de carga sólida a granel y los que son incluidos en el rubro). Para los Proveedores de productos de reemplazo originales que se constituyen en sustitutos, dado que su core business no es competir contra las empresas que hacen servicios de reparación de maquinaria pesada, sino que su target es otro, les molesta mínimamente que las ventas de TISUR se incrementen.

**Tabla N° 34: Matriz de Intereses de TISUR**

Interés	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Desarrollo competitivo de la organización	Competidores*	Cientes* Proveedores*	Complementadores*
2. Alianzas estratégicas con proveedores y clientes	Competidores**	Cientes*	Proveedores*
3. Desarrollo financiero	Gestión*	Cientes*	Complementadores*
4. Especialización del capital humano en desarrollo productivo	Gestión*	Complementadores*	Proveedores*
5. Lograr la visión del desarrollo sostenible de la organización a pesar de las adversidades	Cientes*	Gobierno Peruano*	Proveedores*
6. Conocimiento de las actividades productivas desarrolladas en el sector	Gestión*	Cientes*	Gobierno Peruano*
7. Diversificación de actividades de acuerdo a la industria	Gestión*	Cientes*	Competidores*
8. Tecnificación de la empresa	Gestión*	Cientes*	Competidores**

Nota. \* Comunes; \*\*Opuestos

Referente al desarrollo de nuevos mercados, existe una oportunidad importante en el sur del país, donde TISUR tiene interés de afianzar su centro de operaciones para poder captar nuevos clientes en la zona.

En temas de desarrollo de talento, TISUR tendrá que compensar la mayor oferta de personal técnico que se da en Lima con un plan de capacitación más agresivo, pues es vital para las empresas del sector, contar el personal más idóneo. También es importante, el tema de seguridad y salud ocupacional, ya que al ser un Terminal donde se realizan distintas operaciones con carga, equipos y maquinaria pesada., se reportan accidentes a menudo. Adicionalmente, es vital para TISUR mejorar su posicionamiento en los sectores donde participa, y donde las empresas de Lima tienen la ventaja de entablar mejores relaciones con sus clientes por su ubicación, sin olvidar un aspecto importante como lo es la práctica de una responsabilidad social empresarial, ya que cada vez más empresas la consideran dentro de sus estrategias.

### 5.3 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a D'Alessio (2008), los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hasta la visión establecida. Por lo tanto, a continuación se establecen los siguientes objetivos a largo plazo:

Deben incluir “Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Incrementar a más del 400% de los ingresos por servicios de atención de carga sólida a granel (granos) para el 2021 teniendo en cuenta que en la actualidad los ingresos por el servicio han crecido a un 20% anual.

Ídem (OLP2): Reducir en un 10% los costos operativos de la atención de carga para el 2021, considerando que en la actualidad representan un valor promedio del 24%.

(OLP3): Mejorar las utilidades resultantes del ejercicio fiscal anual de un valor del 28% al 35% para el 2021 dando valor agregado con el desarrollo e innovación de proyectos a ejecutar en TISUR.

(OLP4): Incrementar la tasa de utilización promedio de capacidad de almacenamiento de Carga Sólida a Granel del 80% actual a niveles del 90% al año 2021.

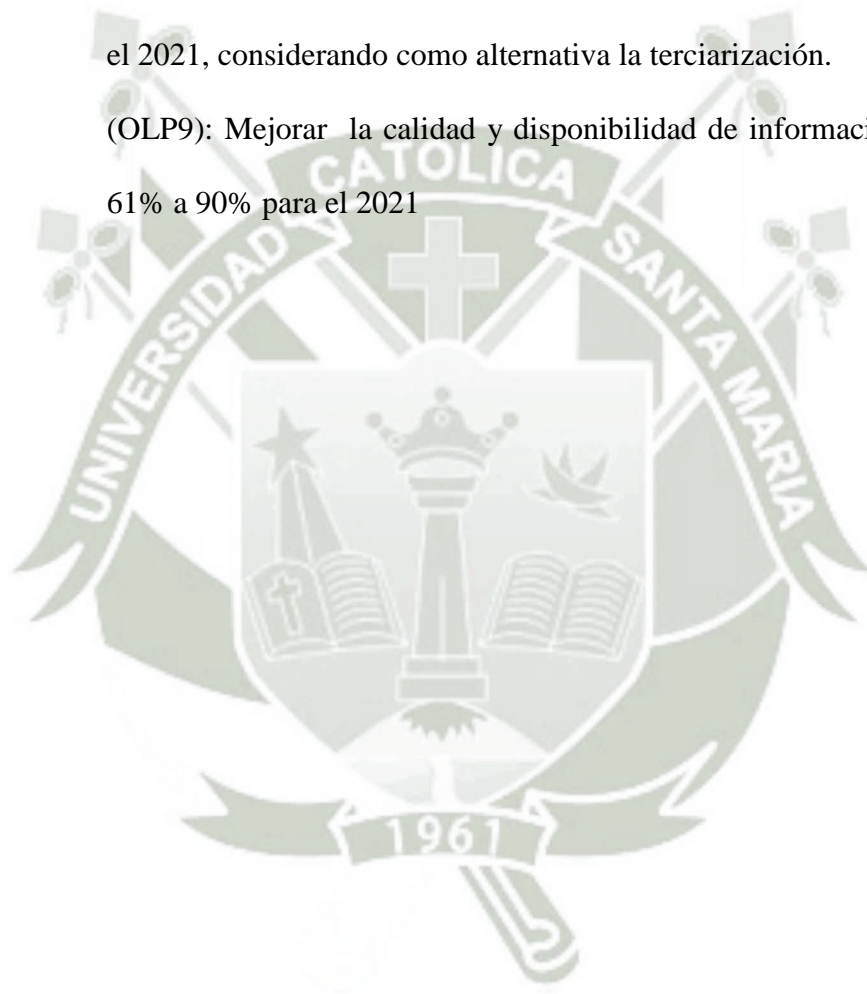
(OLP5): Desarrollar actividades de mejora continua que permitan incrementar la relación Personal-Cliente del 67%, en la actualidad, al 80% en el 2021.

(OLP6): Alcanzar el 95% de satisfacción del cliente en cuanto a la atención y trato del departamento comercial para el 2021.

(OLP7): Para el año 2021 alcanzar el 100% de la atención en los servicios de despacho de carga solida a granel, teniendo en cuenta que hoy en día existe un 16% de incumplimiento para el cliente pese a que internamente la empresa se encuentra a un 4% por encima de la meta actual que es 80%.

(OLP8): Incrementar en 20% la satisfaccion del cliente en cuanto a disponibilidad y asignación de equipos para su operación en puerto para el 2021, considerando como alternativa la terciarización.

(OLP9): Mejorar la calidad y disponibilidad de informacion en web de 61% a 90% para el 2021



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) La matriz FODA

genera estrategias específicas, de acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2008). Los componentes que están directamente vinculados con la matriz FODA son las matrices EFE y EFE. La combinación FO utiliza las fortalezas con la finalidad de sacar ventajas de las oportunidades, de tal manera que permita elaborar estrategias para aprovechar las características que sean favorables al desarrollo de TISUR. Por otro lado, las estrategias DO consideran mejorar las debilidades con la finalidad de sacar ventajas de las oportunidades con las que se cuenta en el sector. Siguiendo con las opciones, en las estrategias FA se utilizan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente, las estrategias DA, teniendo en cuenta que ambas son adversas, se trata de mejorar las debilidades y evitar las amenazas. Por otro lado, la matriz FODA es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el relacionamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Una vez integradas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se diseñaron doce estrategias. Las estrategias del cuadrante FO están orientadas a promover y desarrollar la cartera de clientes, ingresar a nuevos mercados de acuerdo a la búsqueda de alcanzar el crecimiento sostenido de la empresa, a nivel de su participación en el mercado local, regional y nacional, así como el incremento de sus utilidades. Para ello deberá desarrollarse la cultura de atención al cliente en los colaboradores de la empresa. Las estrategias DO, son aquellas que buscan desarrollar

internamente a la empresa a través de la implementación de un modelo de gerenciamiento de proyectos que resuelva efectuar inversiones para mejorar la capacidad productiva del terminal de almacenamiento y el resto de operaciones. Para el caso de las estrategias FA, se diseñaron estrategias que impulsen la cultura mejorar la atención al cliente, afinando los procedimientos operativos y facilitando la supervisión y control del cliente respecto al servicio solicitado. Por último en las estrategias DA se pretende minimizar la amenaza de ingreso de nuevos competidores así como las inversiones extranjeras en puertos cercanos al TPM mediante el fortalecimiento del posicionamiento en el mercado actual y a través de planes comerciales que buscan captar nuevos clientes.



**Tabla N°35: Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

<b>Fortalezas-F</b>		<b>Debilidades-D</b>			
1.	Experiencia de gerenciamiento y desarrollo comercial de las operaciones portuarias	1.	Proyectos nuevos aun no instalados con índice de desarrollo y mejora del puerto y su capacidad de almacenamiento.		
2.	Conocimiento del mercado comercial y financiero.	2.	Necesidad de recursos de gestión e inversiones para la instalación de un almacén con mayor capacidad.		
3.	Infraestructura y Acceso de vías de comunicación internas y externas.	3.	Falta de personal especializado por las áreas involucradas.		
4.	Sistema Integrado de Gestión y Potencial en el desarrollo de Tecnologías de comunicación	4.	Falta de espacios con los servicios básicos para la instalación.		
5.	Seguridad y solvencia para otorgamiento de línea de crédito al cliente.	5.	Dificultad en el cumplimiento de los requerimientos inmediatos del cliente.		
<b>Oportunidades-O</b>		<b>Estrategias-FO</b>		<b>Estrategias-DO</b>	
1.	Crecimiento económico de la región Arequipeña.	1.	Promover la cartera de clientes para el crecimiento de las utilidades (F1, F2,F3,F4,F5 ; O1, O2, O3,O4,O5)	4.	Mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento (D1,D2, D4, D5; O3, O4)
2.	Expansión de proyectos mineros.	2.	Usar la especialización para entrar a nuevos mercados (F1, F2, F3, F4; O1,O2,O3,O4,O5,)	5.	Establecer un modelo de gerenciamiento de proyectos y gestión de la calidad total (D2, D3, D4, D5; O1,O2, O3, O4, O5)
3.	Crecimiento del sector comercio.	3.	Desarrollar un Plan de Cultura Organizacional y Relación Colaborador-Cliente (F1, F2, F4; O3,O4)	6.	Efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario (D1, D2, D3, D5; O1, O2, O3, O4)
4.	Aumento de las exportaciones e importaciones de granos debido a mayor producción de otros países.				
5.	Crecimiento del E-Commerce				
<b>Amenazas-A</b>		<b>Estrategias-FA</b>		<b>Estrategias-DA</b>	
1.	Ingreso de nuevos competidores.	7.	Desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente (F1, F2, F4; A1, A3,)	10.	Fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional (D2, D3, D4, D5; A1,A2, A3)
2.	Desaceleración del crecimiento económico.	8.	Implementar el sistema de información al cliente para seguimiento de sus operaciones via portal web (F1,F4; A1)	11.	Establecer un Plan Comercial para el Fortalecimiento y Captación de Clientes (D2, D3, D5; A1)
3.	Nuevas inversiones extranjeras en el país.	9.	Promover la generacion de contratos con los principales clientes para asegurar operaciones portuarias a largo plazo (F1,F2, F5;A1, A2,A3,A4)	12.	Promover un estudio de rentabilidad para cada estrategia retenida (D1, D2, D4, D5; A1, A3)
4.	Oposición de fuerzas políticas que generen estancamiento de desarrollo.				
5.	Aumento del desempleo.				

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

La MPEYEA considera la posición estratégica total del sector, la cual está determinada por dos dimensiones internas, que son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI) (D'Alessio, 2013). El resultado de esta matriz indicará la postura estratégica más apropiada para la empresa TISUR.

Según se aprecia en la MPEYEA (ver Tabla 40), la empresa TISUR se encuentra ubicada en un contexto agresivo de mercado, que permite consolidar una postura agresiva ante el ingreso de nuevos competidores, aun cuando existe poca turbulencia competitiva del entorno, el sector esta creciendo y TISUR aún no ha alcanzado el liderazgo a nivel nacional. En la actualidad, la empresa tiene una clara ventaja competitiva, que se ve respaldada por su fortaleza financiera.

**Tabla N°36: Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera de la Empresa (FF)**

Factores Determinantes								Puntaje			
1.	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3.	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6.	Facilidad de salida de mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8.	Rotación de inventarios	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
9.	Economía de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
										Total	+3.1

Esta ventaja competitiva se desarrolla a nivel del aprovechamiento de liquidez, mediante el uso de cartas fianza ante diversas entidades financieras, que le permiten ser sólida frente a cualquier adversidad natural, eventualidades con la mano de obra calificada.o ante contingencias con la carga de los clientes que impliquen responder económicamente por daños y/o perjuicios.

En la Tabla N°36, se observa la Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la empresa TISUR, cuyo resultado ponderado total es de 3.1. Asimismo, destacan con puntajes altos el flujo de caja propio de la naturaleza de las actividades de la empresa así como la liquidez y el apalancamiento balanceados; y con el resultado más bajo, el capital requerido versus el capital disponible.

En la Tabla N°37, se observa La Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la empresa TISUR, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -2.6. Además, destacan con puntajes altos la participación de mercado, lealtad del consumidor y conocimiento tecnológico; y como resultados más bajos, la utilización de la capacidad de competidores, la integración vertical donde Tisur participa como uno de los operadores dentro de la cadena logística y finalmente la calidad de producto que en el caso de TISUR se entiende como calidad del servicio.

**Tabla N°37: Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja**

**Competitiva de la Empresa (VC)**

Factores Determinantes								Puntaje			
1.	Participación de mercado	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	-2
2.	Calidad de producto	Superior	0	1	2	3	4	5	6	Inferior	-3
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	-3
4.	Ciclo de remplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	-3
5.	Lealtad del consumidor	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-2
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-4
7.	Conocimiento tecnológico	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	-2
8.	Integración vertical	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-3
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Rápida	0	1	2	3	4	5	6	Lenta	-2
<b>Total</b>										<b>-2.6</b>	

**Tabla N°38: Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del**

**Entorno de la Empresa (EE)**

Factores Determinantes								Puntaje			
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	-2
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-2
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	-2
4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	-3
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	-4
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	-5
<b>Total</b>										<b>-2.6</b>	

**Tabla N°39: Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la  
Industria (FI)**

Factores Determinantes		Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0 1 2 3 4 5 6 Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0 1 2 3 4 5 6 Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0 1 2 3 4 5 6 Alta
4. Conocimiento tecnológico	Complejo	0 1 2 3 4 5 6 Simple
5. Utilización de recurso	Ineficiente	0 1 2 3 4 5 6 Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0 1 2 3 4 5 6 Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6 Fácil
8. Productividad /Utilización de la capacidad	Baja	0 1 2 3 4 5 6 Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0 1 2 3 4 5 6 Alto
		Total
		+3.2

**Tabla N°40: Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)**

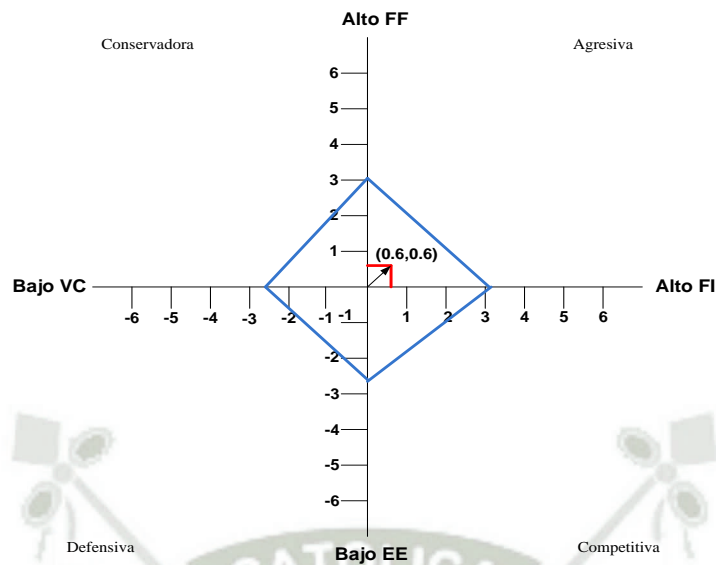
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1. Retorno de la inversión	3	1. Cambios tecnológicos	-2
2. Apalancamiento	4	2. Tasa de inflación	-2
3. Liquidez	4	3. Variabilidad de la demanda	-2
4. Capital requerido vs. Capital disponible	2	4. Rango de precios de productos competitivos	-3
5. Flujo de caja	4	5. Barreras de entrada al mercado	-4
6. Facilidad de salida de mercado	3	6. Rivalidad/Presión competitiva	-2
7. Riesgo involucrado en el negocio	2	7. Elasticidad de precios de la demanda	-1
8. Rotación de inventarios	3	8. Presión de los productos sustitutos	-5
9. Economía de escala y de experiencia	3		
Promedio	+3.1	Promedio	-2.6
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1. Participación de mercado	-2	1. Potencial de crecimiento	4
2. Calidad de producto	-3	2. Potencial de utilidades	4
3. Ciclo de vida del producto	-3	3. Estabilidad financiera	3
4. Ciclo de remplazo del producto	-3	4. Conocimiento tecnológico	4
5. Lealtad del consumidor	-2	5. Utilización de recurso	4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-4	6. Intensidad de capital	2
7. Conocimiento tecnológico	-2	7. Facilidad de entrada al mercado	2
8. Integración vertical	-3	8. Productividad /Utilización de la capacidad	4
9. Velocidades de introducción de nuevos productos	-2	9. Poder de negociación de los productores	2
Promedio	-2.6	Promedio	+3.2

En la Tabla N°38 se observa la Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad Del Entorno (EE) de la empresa TISUR, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -2.6. Resaltan con puntajes altos los cambios tecnológicos, la tasa de inflación y la elasticidad de precios de la demanda; mientras que las barreras de entrada al mercado recibieron el puntaje más bajo por considerarse muchas las barreras para ingresar al mercado del servicio portuario.

En la Tabla N°39, se observa la Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la empresa TISUR, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de +3.2. Destacan con puntajes altos el potencial de crecimiento, el potencial de utilidades, el conocimiento tecnológico y la utilización de la capacidad y como resultados más bajos, la facilidad de entrada al mercado, el poder de negociación de los productores y la intensidad de capital. El resultado consolidado de las cuatro matrices de calificación de factores determinantes se observa en la Tabla N°40.

La MPEYEA da como resultado el marco de cuatro cuadrantes, como se muestra en la Figura N°, en la que se determina cuáles son las estrategias apropiadas, dependiendo del cuadrante en que se ubique el vector. Aplicadas las formulas para sacar el resultado final el resultado de ubicación para el vector es en el cuadrante uno. Este cuadrante recomienda una postura agresiva con una estrategia intensiva en desarrollo de mercado y desarrollo de producto que marquen una clara ventaja competitiva.

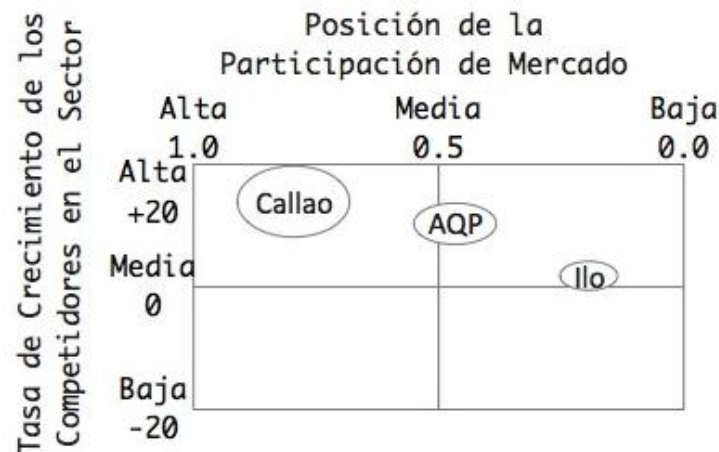
**Figura N°57: Matriz PEYEA**



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

Según D'Alessio (2013), la Matriz Boston Consulting Group tiene dos postulados como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo, y (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. En el área de signo de interrogación, se encuentra la empresa TISUR, que posee una baja participación relativa de mercado, pero compite en una industria de alto crecimiento, cuyas necesidades de efectivo son altas, con baja generación de caja. La ubicación de la empresa se muestra a continuación en la Figura N°

**Figura N°58: Matriz Boston Consulting Group**



La empresa TISUR se encuentra ubicada en el sector signo de interrogación lo que nos hace inferir que requiere de estrategias intensivas de desarrollo y crecimiento.

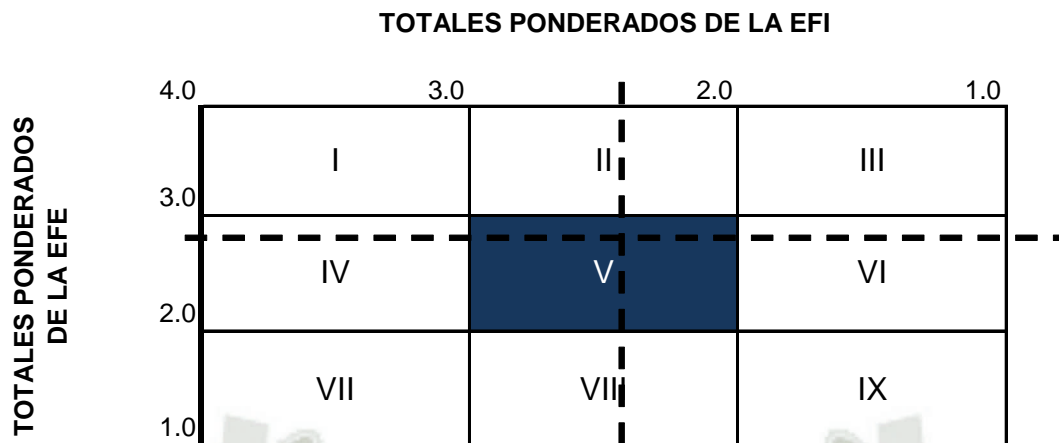
- Desarrollo de producto
  - Mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento
  - Efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario
  - Desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente
  
- Desarrollo de mercado
  - Usar la especialización para entrar a nuevos mercados
  - Promover la cartera de clientes para el crecimiento de las utilidades
  - Fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2013), esta es una matriz de portafolio, porque en ella se grafica cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, los cuales se ubican en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: (a) el puntaje total ponderado de la MEFE y (b) el puntaje total ponderado de la MEFI (ver Tabla N°33).

Por una parte, la MEFI tiene un puntaje de 2.74, el cual refleja una posición estratégica interna promedio. Esta indica la capacidad de gestión para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Por otra parte, la MEFE tiene un puntaje de 2.61, el cual refleja la posición estratégica externa de nivel medio. Esta indica la capacidad de gestión para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas. El punto de encuentro de ambos ejes recae en la región 2 (celda V), lo cual sugiere estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos para desarrollarse selectivamente.

**Figura N°59: Matriz Interna Externa (MIE)**



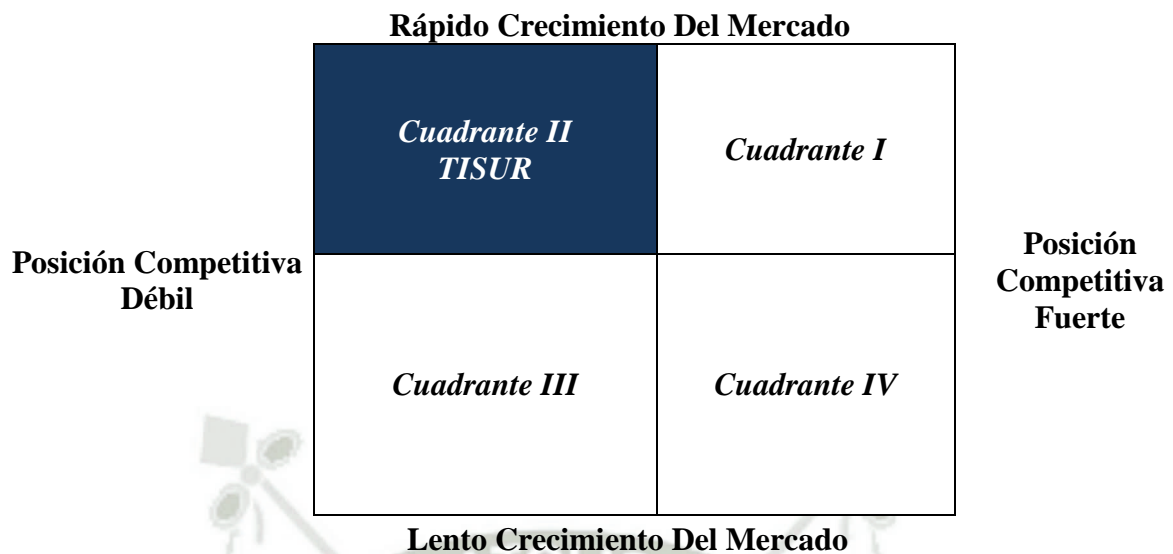
- Desarrollo de producto
  - Mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento
  - Efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario
  - Desarrollar un Plan de Cultura Organizacional y Relación Colaborador-Cliente
  - Desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente
  - Implementar el sistema de información al cliente para seguimiento de sus operaciones via portal web
- Desarrollo de mercado
  - Promover la cartera de clientes para el crecimiento de las utilidades
  - Fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional

- Penetración de mercado
- Establecer un Plan Comercial para el Fortalecimiento y Captación de Clientes
- Promover la generación de contratos que incuyan cláusulas de contingencia con los principales clientes para asegurar

#### 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con la Figura N°59, la capacidad de gestión se ubica en el cuadrante II, debido a que presenta una débil posición competitiva en un mercado de rápido crecimiento. Las estrategias que se aplicarán son dos: (a) desarrollo de producto y (b) penetración de mercado. Esto se debe a que actualmente se está produciendo un mayor crecimiento en este sector gracias a que hay mayor cantidad de empresas dedicadas al comercio exterior como consecuencia de los beneficios que traen los TLC y demás acuerdos comerciales generando así mayor demanda por los servicios portuarios. Por lo tanto, es necesario reforzar la capacidad para competir.

**Figura N°60: Matriz Gran Estrategia (MGE).**



A partir de la matriz FODA y la matriz PEYEA las cuales son los principales insumos para que se estimen estrategias externas alternativas de desarrollo interno de la empresa con la finalidad de lograr una posición de crecimiento en un sector donde se da una posición competitiva fuerte entre los Puertos nacionales, se distinguen las siguientes estrategias:

- Desarrollo de producto
- Mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento
- Efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario
- Desarrollar un Plan de Cultura Organizacional y Relación Colaborador-Cliente
- Desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente

- Implementar el sistema de información al cliente para seguimiento de sus operaciones via portal web
  - Promover la cartera de clientes para el crecimiento de las utilidades
  - Fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional
  - Establecer un Plan Comercial para el Fortalecimiento y Captación de Clientes
  - Promover la generacion de contratos que incuyan cláusulas de contingencia con los principales clientes para asegurar operaciones portuarias a largo plazo
  - Establecer un modelo de gerenciamiento de proyectos y gestión de la calidad total
  - Establecer un plan de marketing
- Desarrollo en el mercado
  - Penetracion de mercado

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz se evalúa la frecuencia de aparición de estas estrategias para poder determinar y retener aquellas que se manifiestan en tres o más matrices. Las estrategias que no alcancen el criterio de retención serán colocadas como de contingencia, por ser menos relevantes.

En la Tabla N° se presenta la MDE de la empresa TISUR, vemos que las estrategias 1,4 ,6, 7, 10 y 11 son las que tienen puntajes mayores de dos, entonces son las que consideraremos para la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), dejando a las otras como estrategias de contingencia.

## 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla N° se presenta la MCPE de la empresa TISUR, la cual nos va a determinar el atractivo relativo de las estrategias, las cuales provienen de las matrices anteriores: FODA, PEYEA, IE, BCG, GE y la matriz de decisión.

Como resultado se obtiene que las estrategia más atractivas son E6 Plan Comercial para el Fortalecimiento y Captación de Clientes junto con la E6 que consiste en fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional, ambas estrategias permitiran lograr una mayor penetración, desarrollo de mercado y a la vez desarrollo de producto. Esto bajo la premisa que se tiene un mayor crecimiento económico de la región Arequipa y del comercio exterior, sin embargo considerando que pueden ingresar nuevos competidores al mercado en cuanto a servicios de almacenamiento y que pueden surgir

nuevas inversiones extranjeras que potencialicen otros puertos cercanos como el de Ilo, es que será necesario realizar inversiones que permitan atender una mayor demanda de servicios portuarios y desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente , haciéndose también estas ultimas estrategias atractivas para nuestro Plan Estratégico.

#### 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Existen dos filtros adicionales para la evaluación de las estrategias: (a) la Matriz de Rumelt (MR), y (b) la Matriz de Ética (ME). Como se puede apreciar en la Tabla N°, todas las estrategias pasaron el filtro de Rumelt, que da como resultado la factibilidad de su aplicación. Evaluando estrategia por estrategia en la Tabla podemos decir que tanto las estrategias de promover la cartera de clientes para el crecimiento de las utilidades y establecer un Plan Comercial para el Fortalecimiento y Captación de Clientes como la de fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional son aceptadas por ser sólidas y por que pondrán en ventaja a al Terminal Portuario de Matarani frente a sus comptedirores directos permitiendo desarrollar nuevos mercados y penetrar más en los existentes considerando las premisas de crecimiento del sector comercio y la producción mundial de granos para los próximos años. De la misma forma las estrategias de efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario y mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento son aceptada por que van acorde a las actividades de la empresa y es factible ejecutarla considerando la solvencia financiera de TISUR. Finalmente y no menos importante la

estrategia de desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente es aceptada por que contribuirá a las anteriores en cuanto al servicio que brinda la empresa, lo cual se vera reflejado en una mayor satisfacción de los clientes actuales y será un factor importante a considerar por aquellos nuevos clientes que decidan realizar sus operaciones comerciales utilamdo los servicios portuarios del Terminal Portuario de Matarani.



**Tabla N°41: Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Origen	N°	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
DO4	E4	Mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento	X		X	X	X	<u>4</u>
DO6	E6	Efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO3	E3	Desarrollar un Plan de Cultura Organizacional y Relación Colaborador-Cliente	X			X	X	3
FA7	E7	Desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente	X		X	X	X	<u>4</u>
FA8	E8	Implementar el sistema de información al cliente para seguimiento de sus operaciones via portal web	X			X	X	3
FO2	E2	Usar la especialización para entrar a nuevos mercados	X	X	X			<u>3</u>
FO1	E1	Promover la cartera de clientes para el crecimiento de las utilidades	X	X	X	X	X	<u>5</u>
DA10	E10	Fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional	X	X	X	X	X	<u>5</u>
DA11	E11	Establecer un Plan Comercial para el Fortalecimiento y Captación de Clientes	X	X		X	X	<u>4</u>
FA9	E9	Promover la generacion de contratos que incuyan cláusulas de contingencia con los principales clientes para asegurar operaciones portuarias a largo plazo	X			X	X	3
DO5	E5	Establecer un modelo de gerenciamiento de proyectos y gestión de la calidad total	X				X	2
MGE	E13	Establecer un plan de marketing		X		X	X	3
DA12	E12	Promover un estudio de rentabilidad para cada estrategia retenida	X					1

Tabla N°42: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factor clave	Peso	E1		E4		E6		E7		E10		E11	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	TPA	TPA
Oportunidades													
O1 Crecimiento económico de la región Arequipeña.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
O2 Expansión de proyectos mineros.	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
O3 Crecimiento del sector comercio.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
O4 Aumento de las exportaciones e importaciones de granos debido a mayor producción de otros países.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
O5 Crecimiento del E-Commerce	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
Amenazas													
A1 Ingreso de nuevos competidores.	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
A2 Desaceleración del crecimiento económico.	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
A3 Nuevas inversiones extranjeras en el país.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21
A4 Oposición de fuerzas políticas que generen estancamiento de desarrollo.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14
A5 Aumento del desempleo.	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
Fortalezas													
F1 Experiencia de gerenciamiento y desarrollo comercial de las operaciones portuarias	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
F2 Conocimiento del mercado comercial y financiero.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
F3 Infraestructura y Acceso de vías de comunicación internas y externas.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
F4 Sistema Integrado de Gestión y Potencial en el desarrollo de Tecnologías de comunicación.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
F5 Seguridad y solvencia para otorgamiento de línea de crédito al Cliente.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Debilidades													
D1 Proyectos nuevos aun no instalados y con índice de desarrollo y mejora del puerto y su capacidad de almacenamiento.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
D2 Necesidad de recursos de gestión e inversiones para la instalación de un almacén con mayor capacidad.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
D3 Falta de personal especializado por las áreas involucradas.	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
D4 Falta de espacios con los servicios básicos para la instalación.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
D5 Dificultad en el cumplimiento de los requerimientos inmediatos del cliente.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
<b>Total</b>	<b>2</b>		<b>5.98</b>		<b>5.97</b>		<b>6.93</b>		<b>6.82</b>		<b>6.66</b>		<b>6.96</b>

**Tabla N°43: Matriz de Rumelt**

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Promover la cartera de clientes para el crecimiento de las utilidades	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Establecer un Plan Comercial para el Fortalecimiento y Captación de Clientes	Si	Si	Si	Si	Si

#### 6.9 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia (Rowe et al., 1994) (ver Tabla N°44). Las 6 estrategias analizadas no son perjudiciales éticamente.

**Tabla N°44: Matriz de Ética**

	E1	E4	E6	E7
	Promover la cartera de clientes para el crecimiento de las utilidades	Mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento	Efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario	Desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente
<b>Derechos</b>				
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
<b>Justicia</b>				
Impacto en la distribución	Neutral	Justo	Justo	Neutral
Impacto en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
<b>Utilitarismo</b>				
Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

**Tabla N°44: Matriz de Ética**

	E10	E11
	Fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional	Establecer un Plan Comercial para el Fortalecimiento y Captación de Clientes E9 Establecer la marca distintiva por servicio ofertado.
<b>Derechos</b>		
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral
<b>Justicia</b>		
Impacto en la distribución	Neutral	Neutral
Impacto en la administración	Justo	Justo
Normas de compensación	Neutro	Neutro
<b>Utilitarismo</b>		
Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes
Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias de contingencia de la Matriz de Decisión Estratégica, son las siguientes: (a) Desarrollar un Plan de Cultura Organizacional y Relación Colaborador-Cliente, (b) Implementar el sistema de información al cliente para seguimiento de sus operaciones via portal web, (c) Usar la especialización para entrar a nuevos mercados, (d) Promover la generación de contratos que incuyan cláusulas de contingencia con los principales clientes para asegurar operaciones portuarias a largo plazo, (e) Establecer un modelo de gerenciamiento de proyectos y gestión de la calidad total, (f) Establecer un plan de marketing, y (g) Promover un estudio de rentabilidad para cada estrategia retenida



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

**Tabla N°45: Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

Estrategias	(OLP1): Incrementar a más del 400% de los ingresos por servicios de atención de carga sólida a granel (granos) para el 2021 teniendo en cuenta que en la actualidad los ingresos por el servicio han crecido a un 20% anual.	(OLP2): Reducir en un 10% los costos operativos de la atención de carga para el 2021, considerando que en la actualidad representan un valor promedio del 24%.	(OLP3): Mejorar las utilidades resultantes del ejercicio fiscal anual de un valor del 28% al 35% para el 2021 dando valor agregado con el desarrollo e innovación de proyectos a ejecutar en TISUR.	(OLP4): Incrementar la tasa de utilización promedio de capacidad de almacenamiento de Carga Sólida a Granel del 80% actual a niveles del 90% al año 2021.	(OLP5): Desarrollar actividades de mejora continua que permitan incrementar la relación Colaborador-Cliente del 67% en la actualidad, al 80% en el 2021	(OLP 6): Alcanzar el 95% de satisfacción del cliente en cuanto a la atención y trato del departamento comercial para el 2021.	(OLP 7): Para el año 2021 alcanzar el 100% de la atención en los servicios de despacho de carga solida a granel, teniendo en cuenta que hoy en día existe un 16% de incumplimiento para el cliente pese a que internamente la empresa se encuentra a un 4% por encima de la meta actual que es 80%.	(OLP 8): Incrementar en 20% la satisfacción del cliente en cuanto a disponibilidad y asignación de equipos para su operación en puerto para el 2021, considerando como alternativa la terciarización.	(OLP 9): Mejorar la calidad y disponibilidad de información en web de 61% a 90% para el 2021
Promover la cartera de clientes para el crecimiento de las utilidades									X
Mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento				X					
Efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario		X	X				X	X	
Desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente					X				
Fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional	X								
Establecer un Plan Comercial para el Fortalecimiento y Captación de Clientes						X			

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla N°46 se presenta la matriz de posibilidades de los competidores de la empresa TISUR, se observa que los Almacenes y Depósitos Temporales tienen menos posibilidades de competir, puesto que únicamente ofrecen servicios de almacenaje, por tanto tienen reducidas sus posibilidades de captar más clientes a diferencia de los puertos que si ofrecen una gama de servicios portuarios, al igual que TISUR.

**Tabla N°46: Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Estrategias Retenidas	Posibilidades Competidores Puertos (Callao, Ilo)	Posibilidades Competidores Almacenes y Depósitos Temporales
Promover la cartera de clientes para el crecimiento de las utilidades	Tratará de consolidar su mercado	
Mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento	Reacciona con la misma estrategia	Reacciona con la misma estrategia
Efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario	Reacciona con la misma estrategia	
Desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente	Reacciona con la misma estrategia	
Fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional		Aceptan servicios de menor rentabilidad
Establecer un Plan Comercial para el Fortalecimiento y Captación de Clientes	Reacciona con la misma estrategia	Reacciona con la misma estrategia

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo a D'Alessio (2013), la implementación de la estrategia involucra convertir los planes estratégicos en acciones que conlleven a lograr resultados esperados. En ese sentido, el proceso de implementación tendrá éxito en la medida que TISUR logre dichos objetivos estratégicos.

Los principales aspectos que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo la implementación estratégica en la empresa TISUR, son los siguientes: (a) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (b) establecer objetivos de corto plazo, (c) asignar recursos, (d) desarrollar políticas, (e) manejo del medio ambiente y tecnología, y (f) desarrollar la función del recurso humano.

Lograr la transformación de la formulación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente por la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, en ese sentido, es necesario contar con dos insumos esenciales para un correcto proceso de aplicación de la estrategia: (a) un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa, y (b) una cultura organizacional que soporte la estrategia, y que beneficie su implementación (D'Alessio, 2008).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación se muestra en la Tabla N° 47 el detalle de los objetivos de corto plazo (OCP) planteados para logro de los objetivos de largo plazo (OLP), los que darán soporte al cumplimiento de las estrategias planteadas en el capítulo anterior. Los objetivos de corto plazo diseñados guardan relación con la gestión interna de la empresa TISUR, el posicionamiento que se desea

alcanzar, la mejora continua de sus servicios y atención al cliente, el incremento de su capacidad productiva de almacenamiento y demás inversiones en el Terminal y la gestión interna para la captación de nuevos mercados y fortalecimiento de los ya existentes.



**Tabla N°47: Matriz de Objetivos de Corto y Largo Plazo de TISUR**

Objetivo de Largo Plazo	Estrategias Genéricas Relacionadas	Objetivo de corto plazo
(OLP1): Incrementar a más del 400% de los ingresos por servicios de atención de carga sólida a granel (granos) para el 2021 teniendo en cuenta que en la actualidad los ingresos por el servicio han crecido a un 20% anual.	Desarrollo de mercado Desarrollo de producto	OCP 1.1. Elaborar el proyecto de pavimentación de la zona 12 con 40 mil m2 para el almacenamiento de 125 mil TM de Carga Sólida a Granel en el TPM para el 2017. OCP 1.2. Habilitar el almacén A5 con capacidad de 25 mil TM mediante saneamiento y acondicionamiento de acuerdo a las condiciones requeridas por el cliente para el 2017, incrementando así el volumen de almacenaje en un 20%.
(OLP2): Reducir en un 10% los costos operativos de la atención de carga para el 2021, considerando que en la actualidad representan un valor promedio del 24%.	Desarrollo de producto	OCP 2. Elaborar un proyecto de adquisición de una nueva grúa para descarga de Carga Sólida a Granel a la par de un Clamshell de 40 m3 para un mayor manipuleo de carga considerando opciones crediticias para el 2019.
(OPL3): Mejorar las utilidades resultantes del ejercicio fiscal anual de un valor del 28% al 35% para el 2021 dando valor agregado con el desarrollo e innovación de proyectos a ejecutar en TISUR.	Desarrollo de producto Desarrollo de mercado	OCP 3.1 Alcanzar un incremento de 87.5 mil dólares pmensuales con la habilitación del almacén A5 considerando su capacidad de 25 mil TM para el 2017. OCP 3.2 Establecer contratos al 2018 con los tres principales clientes nacionales de Carga Sólida a Granel asegurando un movimiento comercial de 1.5 millones de dólares anuales por cliente.
(OLP4): Incrementar la tasa de utilización promedio de capacidad de almacenamiento de Carga Sólida a Granel del 80% actual a niveles del 90% al año 2021.	Desarrollo de producto Desarrollo de mercado	OCP 4.1 Elaborar un proyecto de construcción de almacenes en áreas no ocupadas del puerto ( 80 mil m2) para el 2018, aprovechando que el terreno ya esta afirmado y cuanta con puerta de acceso y sistema electrico. OCP 4.2 Alcanzar un incremento del 5% para el 2017 estableciendo tarifas escalonadas para almacenamiento en losa para asegurar una mayor rotación de la carga. La tarifa actual de \$3.50 reduciría a \$2.50 durante los primeros 30 días y a \$3.00 durante los siguientes 30 días, manteniéndose los \$ 3.50 pasados los 60 días de almacenaje.
(OLP5): Desarrollar actividades de mejora continua que permitan incrementar la relación Colaborador-Cliente del 67% ,en la actualidad, al 80% en el 2021	Desarrollo de producto	OCP 5. Establecer un presupuesto de 50 mil dolares para la programación de capacitaciones y talleres durante el 2017 que tengan como objetivo concientizar al personal operativo y administrativo en cuanto a la importancia de la relación con el cliente.
(OLP 6): Alcanzar el 95% de satisfacción del cliente en cuanto a la atención y trato del departamento comercial para el 2021.	Desarrollo de producto Desarrollo de mercado	OCP 6.1 Para el 2017 aumentar la cantidad de visitas comerciales a los clientes a 5 por mes, mismas que deben ser realizadas por cada ejecutiva ya que son quienes tratan directamente con los clientes. De esta manera fortalecer la relación comercial tomando nota de sus observaciones o inquietudes para dar soluciones inmediatas y personalizadas. OCP 6.2 Incrementar un 2% la satisfacción del cliente en el 2017 reduciendo el tiempo de respuesta a solicitudes y cotizaciones a 24 horas.
(OLP 7): Para el año 2021 alcanzar el 100% de la atención en los servicios de despacho de carga solida a granel, teniendo en cuenta que hoy en día existe un 16% de incumplimiento para el cliente pese a que internamente la empresa se encuentra a un 4% por encima de la meta actual que es 80%.	Desarrollo de producto	OCP 7. Incrementar en 6 % la atención de los servicios de despacho de granos para el 2018, mediante el diseño de ventanas de atención personalizadas por clientes permitiendo mejorar los tiempos de registro en antepuerto de 10 min a 2 minutos por unidad y su atención.
(OLP 8): Incrementar en 20% la satisfacción del cliente en cuanto a disponibilidad y asignación de equipos para su operación en puerto para el 2021, considerando como alternativa la terciarización.	Desarrollo de producto	OCP 8. Desarrollar inversiones de tercerización de cargadores frontales para el 2018 que permitan incrementar la disponibilidad de los mismos y elevar los volúmenes de despacho de carga solida a granel a 1000TM/Dia.
(OLP 9): Mejorar la calidad y disponibilidad de información en web de 61% a 90% para el 2021 rurales.	Desarrollo de producto	OCP 9. Mejorar la satisfacción del cliente en 10% para el 2017, en cuanto a disponibilidad de información en la website, diseñando una plataforma virtual donde el cliente pueda dar seguimiento, control y monitoreo al registro y atención de sus unidades durante las 24 horas.

## 7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

- **Recursos físicos.**

*Los recursos físicos son los siguientes: (a) implementación de equipo, maquinaria y tecnología necesaria para la mejora de las operaciones; (b) material y maquinaria de construcción y pavimentación de nuevos almacenes (cemento, fierro, motoniveladoras, aplanadoras, etc), (c) Actualización de sistemas de comunicación y control operativo y (d) Salas de capacitación, oficinas, y medios tecnológicos.*

- **Recursos humanos.**

Los recursos humanos se diferencian de acuerdo con cada grupo de OCP:

- OCP 1.1 y OCP 1.2: Gerencia General e Ingeniería, personal de Ingeniería y Proyectos y personal tercero de construcción (Ing. Civil, Topógrafo, obreros)
- OCP 2: Plana gerencial.
- OCP 3.1 y OCP 3.2: Gerencia Comercial
- OCP 4.1: Plana gerencial y personal de Ingeniería y Proyectos
- OCP 4.2: Gerencia general y Ejecutivas de cuenta
- OCP 5: Gerencia general y RRHH
- OCP 6.1 y OCP 6.2: Gerencia general y Ejecutivas de cuenta
- OCP 6.1 y OCP 6.2: Gerencia general y Ejecutivas de cuenta
- OCP 7 y OCP 8: Gerencia Operaciones y Administración y finanzas
- OCP 9: Gerencia Administración y Finanzas, Jefatura Imagen institucional, personal de sistemas

- **Recursos tecnológicos.**

Los recursos tecnológicos son descritos a continuación: (a) equipamiento con nuevas tecnologías que permitan un mejor monitoreo y control de calidad; (b) diseño de un portal en la website dinámico para el cliente con respuesta en inmediata y acceso a información operativa del día.; (c) adquisición de nuevos programas de diseño de ingeniería; (d) adquisición de sistemas de tecnología de la información acorde las operaciones administrativas y operativas de la empresa; y (e) renovación de licencias de *software*.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

De acuerdo a D'Alessio (2008), las políticas permiten acotar los límites del accionar gerencial respecto a las estrategias y a las macropolíticas del sector. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la empresa acordes con su visión. Asimismo, las políticas deben estar alineadas a sus valores y enmarcadas en la legalidad, la ética y la responsabilidad social. En la Tabla N°48 se presenta las políticas propuestas de acuerdo con cada tipo de estrategia.

**Tabla N°48: Estrategias vs. Políticas**

<b>Estrategias</b>	<b>Políticas</b>
<p><b>Estrategia de desarrollo de productos</b></p> <p>Mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento</p> <p>Efectuar inversiones privadas en las operaciones del Terminal Portuario</p> <p>Desarrollar procedimientos específicos para la mejora de atención al cliente</p>	<p>P1. Concluir con los proyectos de ampliación y/o construcción de nuevas zonas de almacenamiento en el plazo establecido.</p> <p>P2. Realizar seguimiento post venta con cada contrato empresarial</p> <p>P3. Ofrecer talleres y capacitaciones amplios sobre atención al cliente.</p> <p>P4. Desarrollar una cultura organizacional en cuanto al uso óptimo de recursos y gestión de la calidad total del servicio brindado.</p>
<p><b>Estrategia de desarrollo de mercado</b></p> <p>Promover la cartera de clientes para el crecimiento de las utilidades</p> <p>Fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional</p> <p>Establecer un Plan Comercial para el Fortalecimiento y Captación de Clientes</p>	<p>P6. Contactarse con clientes potenciales para conocer sus movimientos y hacerse presente a manera de difundir los servicios y ventajas competitivas del Terminal Portuario.</p> <p>P7. Promover e informar a la Sociedad y grupos de interés los avances en inversiones y ampliación de infraestructura portuaria..</p> <p>P8. Promover negociaciones de tránsito internacional que favorezcan las exportaciones e importaciones a través del Terminal Portuario de Matarani.</p> <p>P9. Programar visitas a los potenciales clientes para obtener una base de datos con todos sus requerimientos y proyecciones de mercado.</p>

## 7.4 Estructura de la empresa TISUR

### 7.4.1 Actividades claves para la ejecución de la estrategia

- Las ejecutivas de cuenta deberán realizar una investigación más profunda de los nuevos clientes que solicitan cotizaciones y que iniciaran operaciones por el TPM a fin de conocer más detalles sobre las operaciones y necesidades del cliente a fin de fortalecer las relaciones comerciales.
- El área de Recursos Humanos deberá establecer programa de capacitaciones respecto a importancia de la atención al cliente y calidad de servicio para concientizar al personal al respecto y monitorear el éxito de las mismas.
- El área de operaciones deberá plantearse metas reales para poder cumplirlas y deberá revisar sus distintos procedimientos a fin de mejorar los mismos para brindar un mejor servicio y de calidad para el cliente.

### 7.4.2 Relaciones entre las actividades claves, las de soporte y las operativas

- Relación directa: Inversionistas–Industriales–Empresarios–Capital Humano;
- Relación indirecta: Área de Almacenes (Granos.)
- Actividades en unidades del Sector.
- Unidades clave: Empresas del sector comercio
- Organización de la empresa:

- formalización de operaciones mediante políticas internas de gestión a través de:
  - Inversionistas
  - Empresarios
  - Personal administrativo y Personal operativo
- Grado de autoridad e independencia.
  - Independiente: inversionistas
  - Liderazgo: capital humano de las empresas del sector.

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La organización de la empresa TISUR debe estar fundamentada en una política de calidad y cuidado del medioambiente, lo que conlleva a:

- Manipulación y disposición final de residuos sólidos;
- Prevención de riesgos e impactos ambientales;
- Monitoreo y control del impacto ambiental por el desarrollo de las operaciones;
- Aplicación de una política de mejora continua.

### 7.5.1 Responsabilidad social.

Las acciones de responsabilidad social que la empresa tendrá que desarrollar son:

- Promover la sensibilización del Estado para la integración de esfuerzos en tanto al desarrollo del sector;

- Cuidado del medioambiente tomando acciones que permitan ser identificada como empresa socialmente responsable
- Fortalecimiento productivo de todas las áreas involucradas en un sistema de gestión integrado basado en responsabilidad social empresarial
- Implementación de una certificación en responsabilidad social como SA8000 o ISO 26000

## 7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para la gestión e implementación del presente plan estratégico se requiere del siguiente equipo humano conformado por los involucrados del sector:

### 7.6.1 Indirecta.

- Acciones de gestión con un representante del Ministerio de Trabajo;
- Acciones de gestión con un representante del Ministerio de la Producción;
- Acciones de gestión con un representante del Ministerio de Economía;
- Acciones de gestión con un representante del Ministerio del Medioambiente;
- Acciones de gestión con representantes del Congreso de la República;
- Acciones de gestión con un representante de Instituciones vinculadas al sector industria en el Perú; y

- Acciones de gestión con un representante de la Cámara de Mypes.

#### 7.6.2 Directa

- Integración de actividades con actores de la cadena productiva del sector;
- Integración de actividades con la población económicamente activa y especializada en el sector;
- Integración de actividades con el Estado Peruano;
- Integración de actividades con los inversionistas del sector.
- Integración de actividades con la industria nacional.

#### 7.7 Gestión del Cambio

- Formación empresarial y mejora continua en el desarrollo de actividades;
- Innovación de las actividades desarrolladas para un mejor posicionamiento en el mercado;
- Promoción de la gestión por competencias en las áreas administrativas y operativa de la empresa; y
- Tecnificación mediante la gestión de la calidad total.
- Participación directa de todos los involucrados través de comunicación constante en todos los niveles de la organización con la participación y compromiso de los directores y gerentes

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

Se desarrollarán un nuevo modulo On line que estará dentro de la pagina web de la empresa el cual será dirigido a clientes y sus representantes en puerto para hacer seguimiento y control de la atención de sus servicios durante las 24 horas.

Tales perspectivas contribuirán directamente en:

- La disminución de reclamos por el incumplimiento con la programación del servicio ya que el cliente podrá verificar a que hora comenzó este y si no fue así el motivo.
- Disminuir la cantidad de correos y llamadas al área comercial sobre consultas sobre atención de servicios.
- Innovación;
- Satisfacción del cliente por tener mayor información a su alcance

#### 8.1.1 Perspectiva Interna

Según Kaplan y Norton, (2000), la perspectiva interna está referida a los objetivos que representan el motor básico del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Estas capacidades tienen fundamento en las competencias medulares del negocio, las cuales son las competencias personales, el uso de la tecnología como elemento generador de valor, la disponibilidad de información que garantice una oportuna y acertada toma de decisiones y la creación de una cultura organizacional que sirva de soporte de las acciones transformadoras del negocio.

Se evaluará el comportamiento y desenvolvimiento del personal luego de las capacitaciones brindadas para validar el éxito de las mismas y verificar si se logró el objetivo.

#### 8.1.2 Perspectivas de Procesos

Según Kaplan y Norton, (2000), esta perspectiva, está referida a los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende el cumplimiento de las expectativas del cliente y las expectativas financieras de los accionistas.

Se replantearán los objetivos de cada área para afinar las metas y considerando la situación actual. De ser necesario se reemplazarán objetivos y /o se les dará un nuevo enfoque.

El Sistema Integrado de Gestión deberá revisar los procedimientos operativos y de atención al cliente para afinar los mismos acorde al desarrollo real de las actividades día a día, a fin de promover el estricto cumplimiento de los mismos.

#### 8.1.3 Perspectiva de Clientes

Según Kaplan y Norton, (2000), esta perspectiva está referida a los Clientes y responde a sus expectativas, del logro de los objetivos que se planteen en esta perspectiva dependen en gran medida la generación de ingresos, y por ende la generación de valor señalada como objetivo en la Perspectiva Financiera.

El área comercial deberá implementar un medio que les facilite generar cotizaciones a fin de atender estas lo más rápido posible y

que se hagan de conocimiento del personal de facturación y liquidación de servicios para estar al tanto de los acuerdos tarifarios con cada cliente.

Las ejecutivas de cuenta deberán cumplir con el rol de visitas programadas dentro del mes.

#### 8.1.4 Perspectiva Financiera

Según Kaplan & Norton, (2000), la perspectiva financiera tiene como objetivo primordial el responder a las expectativas de los accionistas y se orienta a la creación de valor para la empresa.

La gerencia de administración y finanzas reevaluará las condiciones y requisitos para el otorgamiento de líneas de crédito a los clientes a fin de no tener contingencias por cuentas por cobrar con demasiado tiempo de desfase. Con ello evitará observaciones de la central de riesgo del Grupo Romero y tendrá un mayor control de los ingresos por servicios ofrecidos en el mes.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Habiendo llevado a cabo la identificación de los factores internos y externos, se concluye que, lo resaltante en el ámbito interno resulta ser la experiencia desarrollada por la empresa en cuanto a operaciones portuarias y conocimiento del mercado de las distintas cargas que se mueven por el Puerto, en tanto en el ámbito externo se prevé el crecimiento de 1.5% de producción mundial de granos para el presente año, manteniéndose la tendencia para los próximos años, por lo cual TISUR deberá prepararse para atender esa mayor demanda repotenciando su capacidad instalada para este tipo de carga.

**SEGUNDA:** Dada las estrategias diseñadas se concluye que las principales estrategias tanto de desarrollo de producto como de desarrollo de mercado de interés para la empresa hoy en día considerando las estimaciones de crecimiento de granos para los próximos 5 años, son: “Mejorar la capacidad productiva del Terminal de Almacenamiento” y “Fortalecer el posicionamiento comercial de carga sólida a granel (granos) nacional y en tránsito internacional”, pudiendo incrementar a más 400% los ingresos por servicios de atención de esta carga al 2021.

**TERCERA:** Teniendo en cuenta el análisis de las perspectivas, se concluye que estas están direccionadas a nivel interno de control de procesos, clientes y financiera. Por la naturaleza de actividades de la empresa TISUR S.A es importante que estas tres perspectivas vayan de la mano ya que para lograr un buen desempeño financiero, generar mayores ganancias para los accionistas y lograr el desarrollo de la empresa es fundamental contar con clientes leales y satisfechos, debiendo la Gerencia Comercial procurar cubrir todas las necesidades de sus clientes actuales, fortaleciendo la relación comercial. Para ello será importante que la Gerencia de Operaciones analice sus procesos internos en costos, tiempos, recursos y calidad. a fin de brindar un

buen servicio de calidad sin que esto conlleve a sobrecostos para la empresa.

CUARTA: Habiendo llevado a cabo la evaluación de la eficiencia del servicio de atención de carga solida a granel mediante grafico que muestra todo el proceso desde que las unidades arriban al antepuerto de TISUR y la meta establecida concluye que actualmente la empresa se encuentra en un 84% (por encima de la meta) de servicios conformes, sin embargo aun existe un 16% de servicios no conformes por lo que se deberá continuar con las inicitivas de mejora continua.

QUINTA: En el análisis interno se pudo evaluar las fortalezas y debilidades de cada área de la empresa. Al describir el Área de Operaciones-Logística e Infraestructura se pudo evidenciar que si bien Tisur cuenta con equipos optimos para la descarga de granos mediante una grúa con capacidad de descarga de 300 TM/HR y sistema automatizado de Torres Absorbentes con capacidad de 400 TM/HR., asi como con capacidad de almacenaje para 100 mil TM , es necesario realizar inversiones que fortalezcan más sus operaciones poniéndolo en ventaja frente a posibles competidores que quieran ingresar al mercado de atención de carga solida a granel ( granos).

SEXTA: Considerando que las condiciones de almacenamiento de granos que brinda TISUR para zonas son estándar, y que no se dispone de cargadores frontales para el servicio de despacho, se concluye que la empresa debe elaborar proyectos de inversión para la construcción de nuevos almacenes techados, asi como la tercerización de equipos o la adquisición de los mismos mediante Leasing u otra opción financiera a fin de incrementar en 20% la satisfaccion del cliente por la atención de sus servicios y protección de su carga.

**SEPTIMA:** El resultado de la encuesta aplicada el 2015 a los clientes de granos en cuanto a la atención y respuesta de sus requerimientos, envío de facturas y cotizaciones fue de 61% de satisfacción. A partir de que la empresa inicie con la facturación electrónica los tiempos de envío y revisión se reducirán significativamente. Asimismo el flujo documentario en puerto disminuirá y permitirá ahorrar costos por impresión y compra de formatos.

**OCTAVA:** La empresa cuenta con una serie de formatos que deben llenarse por cada área, personal y etapa de los procesos de descarga, almacenamiento y despacho de carga. En la actualidad se cumple con el llenado de los mismos puesto que todos contienen información vital para la empresa respecto a la carga, la nave, el producto y cantidad recepcionada. Esto es monitoreado por el área del Sistema Integrado de gestión 3 veces al año previas auditorias externas. Por tanto se concluye que si existe una trazabilidad de información requerida en la empresa.

**NOVENA:** En vista que la empresa realiza encuestas anuales para conocer el grado de satisfacción de los clientes, es factible conocer a detalle las observaciones de los clientes. Gracias a ello es que se ha podido plantear estrategias sólidas enfocadas a mejorar las principales observaciones de los clientes. Con los resultados obtenidos de la ultima encuesta aplicada se pudo plantear objetivos de corto y largo plazo que contribuirán a mejorar la percepción global de TISUR, haciendo el Terminal Portuario de Matarani más atractivo para inversiones extranjeras y desarrollo de operaciones comerciales.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Luego de presentar las conclusiones obtenidas de este plan estratégico se recomienda a la empresa trabajar más a fondo las perspectivas a fin de evaluar nuevamente las estrategias retenidas obtenidas en este plan estratégico y con ello destacar una o dos estrategias principales y de mayor necesidad para que puedan ponerla en marcha a corto plazo. Asimismo realizar el desarrollo del cuadro de mando integral el cual permitira a la empresa conducir las destrezas, habilidades, conocimientos, motivaciones y energías de su personal hacia el logro de sus objetivos de largo plazo, así como relacionar sus intereses con los de los accionistas, clientes, etc.

**SEGUNDA:** Dado que las estrategias obtenidas de desarrollo de producto y de mercado implican gastos de inversión y de comercialización, es que se sugiere a TISUR realizar un estudio de rentabilidad de las estrategias retenidas que les resulten más atractivas y requeridas al momento.

**TERCERA:** Considerando las premisas de la FAO sobre una mayor producción de granos para los próximos años, se recomienda al área comercial de TISUR realizar un estudio de mercado respecto a esta carga, para tener datos más exactos y mayor información sobre los principales clientes, principales productores, acuerdos comerciales y/o condiciones arancelarias que beneficien la importación nacional y exportación en tránsito de Bolivia. A manera de tener un informe sólido que sirva de sustento en caso se decida desarrollar el presente plan estratégico y presentar ante el directorio el proyecto de inversión para la construcción de nuevos almacenes y o adquisición de nuevos equipos para la descarga y despacho de carga sólida a granel (granos)

## REFERENCIAS

### Libros

- Alcántara N., Balderas I., Morales D. & Súchil M. (2014) “Plan Estratégico para mejorar la calidad en el servicio al cliente de Mitsubishi Electric en la Zona Centro del Distrito Federal” Instituto Politécnico Nacional, México.
- Amézquita A. & Vásquez X. (2014) “Análisis de la calidad de atención percibida por el cliente en la oficina de reclamos del dpto. De post venta de Sedapar S.A.” Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- Calderón P. & Benavente V. (2014) “Análisis de la satisfacción de los clientes en relación al nuevo sistema de atención plan imagine del banco Interbank Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- Bruno AQ. Incidencias y Factores determinantes en la competitividad portuaria y su impacto económico en el Perú 2005-2010. Universidad Católica de Santa María –Arequipa 2010.
- Carlos OZA. Ensayo Terminal Portuario de Matarani: su logística y transporte intermodal, Islay –Arequipa 2008.
- Cesar ZR. Gestión de la mejora continua en Terminal Portuario de Matarani, Islay - Arequipa 2011.
- Daniels, J. Negocios internacionales. Tercera Edición. Prentice Hall. México. 2008.
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008.
- Dirección de Estudios e Información. “Planeamiento Estratégico”. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003.
- Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, and Practices. New York: Harper & Row. EEUU. 2004.

- Gómez A. & Wilson R. “Diseño de un plan estratégico de CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad del servicio al cliente en la constructora Colpatria” Universidad de la Salle, Bogotá.
- Hernández, R. y Coautores. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México. 2010.
- Hill, W.; Jones, R. Administración Estratégica: Un enfoque integrado 3ra. Ed. - Santafé de Bogotá, Colombia. 2006.
- MacGinnis, V. La Declaración de la Misión: Un paso clave en la Planeación Estratégica. Bussines 31. no 6. Diciembre 2001.
- Pablo MZ. Propuesta de implementación del modelo de gestión de seguridad basada en el comportamiento para la prevención de riesgos en un Terminal Portuario de Matarani, Islay - Arequipa 2013.
- Sallenave JP. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2003.
- Steiner, G. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Continental. México 2003.
- TISUR. Memoria Descriptiva. Terminal Internacional del Sur. Perú. 2012.
- TISUR. Reporte de Sostenibilidad. Terminal Internacional del Sur. Perú. 2014.

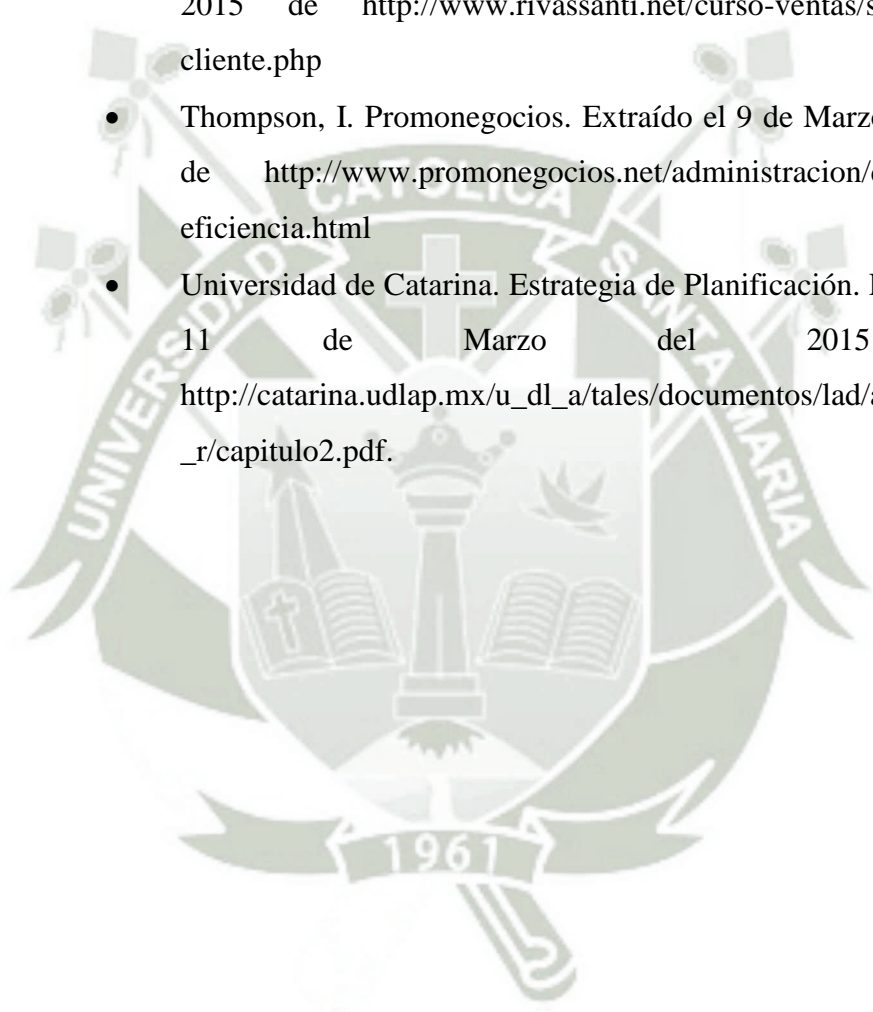
#### Websites Utilizadas

- Albiz (2015). Terminal Internacional del Sur S.A. Extraído el 12 de Julio del 2015 de <http://www.pe.all.biz/terminal-internacional-del-sur-sa-e3856#.VizFYa4vfUo>
- Asesoría Integral. Gráneles sólidos. Transporte vía marítima. Extraído el 11 de Marzo del 2015 de <http://www.asesoriaintegral.cl/web/temas/37/graneles-solidos---transporte-via-maritima.html>

- Autoridad Portuaria Nacional – APN (2011). Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario. APN. Estado Peruano. Extraído el 10 de Agosto del 2015 de [http://www.apn.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?p\\_1\\_id=22295&folderId=2039362&name=DLFE-9800.pdf](http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=22295&folderId=2039362&name=DLFE-9800.pdf)
- Banco Mundial. (2016). Perú Panorama general. Extraído el 15 de Agosto del 2016 de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2016). Indicadores Económicos. Extraído el 13 de Agosto del 2016 de [http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores\\_economicos\\_regionales.\\_i\\_trimestre\\_2016.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_regionales._i_trimestre_2016.pdf)
- Foro Económico Mundial. (2012). Informe de Competitividad Global 2012 - 2013. [http://www.fundesa.org.gt/cms/content/files/cides/indices/Informe\\_de\\_Competitividad\\_Global\\_2012-2013.pdf](http://www.fundesa.org.gt/cms/content/files/cides/indices/Informe_de_Competitividad_Global_2012-2013.pdf)
- Instituto Tecnológico de la Paz. Planeamiento Estratégico. <http://www.itlp.edu.mx>
- Ocampo, J. (2009) Impactos de la crisis financiera mundial sobre América Latina. Primera Edición. Revista Cepal. Naciones Unidas. p. 11 – 16. <http://www.aliciagiron.com/wp-content/uploads/2012/07/OCAMPO-JOS%C3%89-ANTONIO.-Impactos-de-la-crisis-financiera-mundial.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. (2016). Nota Informativa de la FAO sobre la oferta y la demanda de granos. Extraído el 17 de Agosto del 2016 de <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>
- Tisur. (2015) Historia. Portal Web del Terminal Internacional del Sur. Extraído el 24 de Julio del 2015 de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/historia/3/c-3>
- Portal El Comercio. (2016). ¿La economía peruana alzará vuelo tras las elecciones? Extraída el 17 de Junio del 2016 de

<http://elcomercio.pe/economia/dia-1/economia-peruana-alzara-vuelo-elecciones-noticia-1908682>

- Quiroga, M. Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario. (Archivo PDF) Extraído el 17 de Marzo del 2015 de <http://apam-peru.com/documentacion/BIBLIOTECA/Presentaciones/alcance-syarticulaciones.pdf>
- Rivassanti. Servicio al Cliente. Extraído el 22 de Marzo del 2015 de <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php>
- Thompson, I. Promonegocios. Extraído el 9 de Marzo del 2015 de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Universidad de Catarina. Estrategia de Planificación. Extraído el 11 de Marzo del 2015 de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_1\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_1_r/capitulo2.pdf).



**ANEXO N°1: Plan de Tesis**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**PLAN DE TESIS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE  
ATENCIÓN DE CARGA SOLIDA A GRANEL (GRANOS) DEL  
TERMINAL PORTUARIO DE MATARANI –TISUR, AREQUIPA  
2016”**

**BACHILLERES:**

**FABIOLA DANITZA TALAVERA TORRES  
DIEGO ALONSO ZAVALAGA GONZALEZ**

**AREQUIPA**

**2016**

## I. PLANTEAMIENTO TEORICO

### 1.1. Identificación del Problema (Enunciado del Problema)

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO ATENCION DE CARGA SOLIDA A GRANEL (GRANOS) DEL TERMINAL PORTUARIO DE MATARANI – TISUR, AREQUIPA 2016”

### 1.2. Descripción del Problema

Desde el año 1999 el Terminal Portuario de Matarani fue adjudicado en concesión por treinta años para su construcción, conservación y explotación a la empresa Terminal Internacional del Sur S.A.

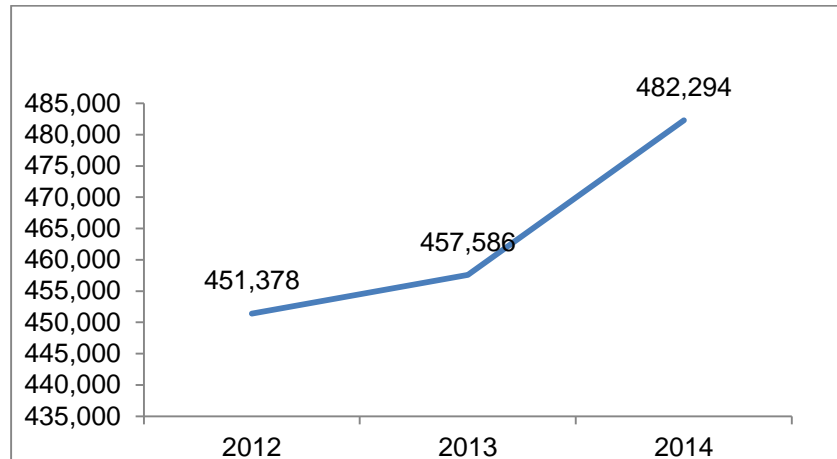
Por lo que la empresa TISUR a través de la administración y operación del terminal se ha convertido en el principal soporte logístico, económico y social para la Región sur del país. Al ser un Terminal portuario multipropósito TISUR viene invirtiendo en la infraestructura y recursos necesarios para atender las operaciones de las distintas cargas de manera eficiente y oportuna.

Teniendo en cuenta la demanda de carga sólida a granel que se mueve por el Terminal Portuario tanto para consumo nacional como en tránsito, es que se ha implementado sistemas tecnológicos y equipos automatizados que permiten operar y controlar cada procedimiento que involucra el servicio atención para este tipo de carga desde la descarga del producto de nave hasta el almacenaje y despacho del mismo.

Al ser Tisur la única empresa en el sur del país que ofrece este proceso automatizado de descarga, almacenamiento y despacho de granos y teniendo en cuenta la gran demanda de estos productos en el sur del país tanto para consumo humano como animal, los volúmenes de carga sólida a granel (granos) atendidos por el Terminal Portuario

de Matarani se han incrementado significativamente, ocasionando una sobresaturación en temporadas altas.

### Carga Sólida a Granel- Granos (TM)



Fuente: TISUR

Elaboración propia

Este hecho ha demandado utilizar y acondicionar otras zonas no aptas para almacenar granos, generándose de esta manera controversias e inconvenientes con los clientes por deterioro del producto a causa de las condiciones estándar de almacenamiento ofrecidas y por los cambios climáticos que conllevaban a mayores controles y cuidados de las cargas. Asimismo, estas temporadas altas implican demora y congestión en la atención de unidades para el retiro del producto lo cual sumado a otros inconvenientes en control de stocks de carga y envío de documentación se traduce finalmente en insatisfacción por parte del cliente en cuanto al servicio de atención.

Ante esta problemática es que nace la idea de diseñar un plan estratégico que permita evaluar tanto externa como internamente los factores que influyen en el servicio de atención de granos en el Terminal Portuario de Matarani, con el fin de analizar cada parte del proceso, diseñando las estrategias y herramientas de gestión requeridas para mejorar este servicio, contribuyendo de esta manera a

una reducción de sobrecostos para la empresa y una optimización de las operaciones que implican este servicio.

### **1.2.1. Tipo de Investigación**

Con respecto al tipo de investigación, podemos afirmar que esta es:

#### **DESCRIPTIVA:**

Ya que describe de manera sustentada el estado actual de los principales factores internos y externos que inciden de manera directa e indirecta en el servicio de atención de gráneles sólidos, al mismo tiempo que describe el estado actual de la infraestructura y capacidad del Terminal Portuario de Matarani.

#### **EXPLICATIVA:**

Ya que se busca explicar por qué y la forma en que una variable impacta sobre la otra. Esta investigación pretende evaluar y determinar los factores internos y externos que inciden de manera directa e indirecta en el servicio de atención de gráneles sólidos para de esta manera promover mediante un plan estratégico la mejora del servicio de atención.

A continuación, se presenta el campo, área y línea de esta investigación en particular:

### 1.2.2. Campo, Área y Línea

- Campo: Ciencias Económico Administrativas
- Área: Ingeniería Comercial
- Línea: Negocios Internacionales

### 1.3. Variables

a) Análisis de Variables:

- Variable Independiente: PLAN ESTRATÉGICO
- Variable Dependiente: MEJORA DEL SERVICIO DE ATENCION DE CARGA SOLIDA A GRANEL (GRANOS)

b) Operacionalización de Variables:

Variable	Sub Variables	Indicadores
PLAN ESTRATÉGICO	Factores Internos	Amofhit (Fortalezas, Debilidades)
	Factores Externos	Peste (Oportunidades y Amenazas)
	Estrategias	Tipo de Estrategia
	Perspectivas	Iniciativa (Financiera, Cliente, Interna, Aprendizaje y Crecimiento)
SERVICIO DE ATENCIÓN	Eficiencia	Control tiempos de atención
		Horario de Atención
		Costos
		Diversidad de servicios
	Infraestructura	Distribución de Espacios
		Disponibilidad de maquinaria
		Condiciones de Almacenamiento
	Trámite Documentario	Control de Stock de la Carga
		Control de Documentación
	Atención al Cliente	Conocimiento del Personal
		Comunicación con el cliente
		Insatisfacción por pérdida o daño de carga

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico para mejorar el servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur, con el fin de diseñar estrategias que permitan engrandecer la satisfacción del cliente y fortalecer su fidelidad con la misma.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores Internos y Externos que inciden sobre el desarrollo del servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur, a manera de diseñar las estrategias que se requieren para mejorar el mismo.
- Diseñar estrategias que se requerirán para mejorar el servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur.
- Analizar las perspectivas para la mejora del servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur.
- Evaluar el nivel de eficiencia del servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur, en relación a la puntualidad, horario de atención, diversidad y costos.
- Describir la distribución de la infraestructura designada al servicio de atención de carga solida a

granel (granos) en la empresa Tisur, para establecer oportunidades de mejora.

- Analizar las condiciones estándares de almacenamiento y disponibilidad de maquinaria designada al servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur, para establecer oportunidades de mejora
- Evaluar el flujo administrativo de documentación requerida en el servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur como medida de la satisfacción del cliente.
- Validar el cumplimiento de los trámites documentarios establecidos para el servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur, con el fin de potencializar la trazabilidad de información requerida.
- Medir el grado de satisfacción del cliente frente al servicio de atención de carga solida a granel (granos) brindado actualmente en la empresa Tisur, para identificar la problemática y establecer oportunidades de mejora.

### **1.4.3. Interrogantes**

#### **1.4.3.1. Interrogante General**

¿De qué manera puede contribuir un plan estratégico en la mejora del servicio de atención de carga sólida a granel (granos) en la empresa Tisur?

#### 1.4.3.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cuáles son los factores Internos y Externos que inciden sobre el desarrollo del servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur, a manera de diseñar las estrategias que se requieren para mejorar el mismo?
- ¿Cuáles son las perspectivas que se tienen que establecer para la mejora del servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur?
- ¿Cuál es el nivel de eficiencia del servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur, en relación a la puntualidad, horario de atención, diversidad y costos?
- ¿Cómo se encuentra distribuida la infraestructura designada al servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur?
- ¿Cuáles son las condiciones de almacenamiento y disponibilidad de maquinaria designada al servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur?

- ¿De qué manera se ejerce el flujo administrativo de documentación requerida en el servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur?
- ¿De qué manera se ejerce el cumplimiento de los trámites documentarios establecidos para el servicio de atención de carga solida a granel (granos) en la empresa Tisur?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción del cliente frente al servicio de atención de carga solida a granel (granos) brindado actualmente en la empresa Tisur?

## 1.5. **Justificación**

### 1.5.1. **Académica**

La justificación académica reside en el aporte de nuestra investigación a otras que impliquen el estudio de otros sectores pero que mantengan la estructura de nuestro plan estratégico.

Asimismo considerando que nuestra investigación también es aplicada, nuestro aporte será muy benéfico para quienes estén interesados en el tema y hayan realizado estudios similares y relacionados o que en un futuro quieran realizar una investigación de algo más específico por lo que podrán guiarse de nuestro plan estratégico para poder continuar con el desarrollo del tema.

### **1.5.2. Profesional**

El desarrollo de la presente investigación contribuirá a alcanzar el título profesional y al despliegue de todos los conocimientos adquiridos durante los años universitarios ya que se utilizará herramientas, metodologías y criterios necesarios para la ejecución de la investigación. El desarrollo de la investigación será una de las maneras para lograr la consolidación de lo teórico con lo práctico.

Cabe resaltar que en el campo laboral, al trabajar ambos en el Terminal Portuario de Matarani podremos aportar con nuestro plan estratégico en la mejora del servicio de atención de granos y la optimización de recursos, lo que significara no incurrir en sobrecostos.

### **1.5.3. Económica**

Esta investigación tiene una justificación económica debido a que se pretende identificar y analizar los factores críticos que actualmente se dan en el servicio de atención de granos para diseñar estrategias que permitan la mejorara de operatividad del servicio y a la reducción de costos tanto para el Terminal Portuario de Matarani como para el cliente y de esta forma contribuir con su desarrollo competitivo.

### **1.5.4. Social**

Esta investigación tiene una justificación social ya que con la mejora del servicio de atención se engrandecerá la satisfacción del cliente, por otra parte mediante las

estrategias que se apliquen, el desempeño de los trabajadores también se incrementará. Finalmente como consecuencia de la minimización de sobrecostos habrá un incremento en las utilidades de la empresa Tisur que pueden traducirse en incrementos porcentuales de salario o bonos de productividad, entre otros incentivos para el personal.

#### 1.6. Antecedentes

Luego de haber realizado una revisión minuciosa y detallada en diferentes fuentes bibliotecarias y de internet, hacemos hincapié en que no se ha encontrado antecedentes investigativos directos, por lo que a continuación describimos de forma breve y concreta la relación de antecedentes indirectos de la presente investigación:

- Amézquita A. & Vásquez X. (2014) “Análisis de la calidad de atención percibida por el cliente en la oficina de reclamos del dpto. De post venta de Sedapar S.A.” Universidad Católica de Santa María, Arequipa.

El cliente que es quien accede a un producto o servicio y sin él una empresa no puede existir, por lo tanto el cliente es el punto de partida de una estrategia de servicio, por tal motivo toda empresa que pretenda perdurar en el tiempo debe tomar en serio la gestión de sus relaciones con los clientes, fijando como objetivo primordial conocerlos, entenderlos, cuidarlos y conocer sus expectativas; los clientes evalúan la calidad del servicio al comparar lo que esperan con lo que perciben haber recibido, si sus expectativas se cumplen o se superan los clientes consideran haber recibido un servicio de alta calidad. Los clientes esperan cada vez más que los proveedores se anticipen a sus necesidades y las satisfagan.

Además hablamos de la calidad, y se determinó que la calidad puede tener múltiples definiciones pero es coincidente con la idea básica de que la calidad es siempre lo que dice el cliente, es decir,

la calidad de un producto o servicio será lo que el cliente cree que es.

De esta manera si la percepción que tiene el cliente de la calidad es negativa podría generarse un reclamo, entendemos por reclamo a una solicitud o requerimiento exigiendo respuesta de nuestra parte, en el caso específico de SEDAPAR S.A existen dos tipos de reclamos: los comerciales, vinculados a la facturación y los operativos que son los que atentan contra la calidad del servicio.

- Calderón P. & Benavente V. (2014) “Análisis de la satisfacción de los clientes en relación al nuevo sistema de atención plan imagine del banco Interbank Universidad Católica de Santa María, Arequipa.

El siguiente análisis permite medir el nuevo sistema de atención plan Imagine del banco Interbank en la ciudad de Arequipa y la influencia que este tiene en la satisfacción del consumidor financiero, logrando de esta manera, medir el grado de satisfacción del cliente frente al nuevo sistema de atención Plan Imagine.

El nuevo sistema “Plan Imagine” nace con la finalidad de brindar experiencias memorables y revolucionar la banca en cuanto a la atención al cliente. Este sistema fue implementado por el banco Interbank en el mes de Enero del año 2014 de la mano con la legendaria consultora de diseño IDEO.

Interbank siempre se ha caracterizado por ser un banco diferente a los demás, o tratar de distinguirse así. Es por eso que nace toda esta reforma de dar una nueva experiencia de Banca al cliente, totalmente dinámica y abierta, en la cual los clientes tengan toda la confianza en el Banco y el Banco en ellos.

- Alcántara N., Balderas I., Morales D. & Súchil M. (2014) “Plan Estratégico para mejorar la calidad en el servicio al cliente de

Mitsubishi Electric en la Zona Centro del Distrito Federal” Instituto Politécnico Nacional, México.

El cliente tiene necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad de excelencia cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores satisfaciendo sus necesidades, el público pasa de ser un objeto oculto a ser uno reconocido, permitiendo tener personalidad y exclusividad ante sus consumidores. Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones son imprescindibles en la atención al cliente. Se evalúa la efectividad de la calidad del servicio al cliente que ofrece la empresa Mitsubishi Electric de México; cuando algún equipo necesite el servicio de mantenimiento, existe una fuga de clientes por la deficiencia de la calidad del mismo. Una vez detectados los factores que afectan las normas de calidad que la empresa establece, se realizará un plan estratégico para mejorar el servicio y visualizar los puntos clave que no están funcionando. Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico, financiero y estratégico el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

El plan permitirá analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, proporcionando ventajas notables para Mitsubishi Electric donde:

- Obligará a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en futuro.
- Identifica los cambios y desarrollo que se espera.
- Aumenta la predisposición y preparación para llevar a la compañía al cambio
- Mejora la comunicación
- Los recursos disponibles se pueden ajustar a la mejora dando nuevas oportunidades.

La calidad es una ventaja competitiva que de alguna manera asegura la permanencia en el mercado y mejora las utilidades. Fundamentalmente la única diferencia que aprecian los clientes, en muchos productos y servicios, es básicamente la diferencia distintiva en la calidad de sus servicios, la importancia que la misma posee y que puede ser generadora de ventajas comparativas en cualquier organización. La importancia de implementar un sistema de calidad, reside en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar desde el interior de la organización, un conjunto de actividades, procesos y procedimientos, para lograr que las características presentes del producto y el servicio cumplan con los requisitos exigidos por el cliente. La calidad final de un producto o servicio, tal como se suministra a un cliente, se deriva o depende de la “calidad interna”. Significa que la calidad se constituye a través de todos los pasos que intervienen en la prestación del servicio. La meta de la organización es garantizar la calidad de sus servicios, se debe asegurar el trabajo y el compromiso del personal que se traduce en la máxima eficiencia y efectividad.

- Gómez A. & Wilson R. “Diseño de un plan estratégico de CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad del servicio al cliente en la constructora Colpatria” Universidad de la Salle, Bogotá.

La Constructora Colpatria S.A. es una empresa del sector de la construcción de vivienda, creada en 1987 en la ciudad de Bogotá, dedicada a las actividades relacionadas con la construcción y la comercialización de soluciones de vivienda o cualquier tipo de edificación u obra de infraestructura. A pesar de que la Constructora Colpatria S.A. mantiene una posición y categoría privilegiada dentro del sector de la construcción, enfrenta constantemente diferentes problemáticas que obedecen entre otros factores a su gran volumen de ventas y a su crecimiento constante. En este sentido, aspectos tales como:

- Falencias en los servicios y atención prestada
- Deficiencia en la calidad de la información y procesos de compra
- Insatisfacción en la entrega del inmueble conforme a la firma del contrato

Estos factores producen reiteradas quejas de los clientes relacionadas con los servicios prestados, los cuales deterioran de manera importante la imagen de la compañía.

Mediante el diseño de un “Plan estratégico de CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad del servicio al cliente en la Constructora Colpatria”, se pretende elaborar una herramienta de apoyo que le permita a la empresa satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas tanto de sus clientes internos, como externos, a fin de mejorar el desempeño de la organización mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en el logro efectivo de la calidad del servicio.

## 1.7. Marco Teórico

### Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico es una herramienta por excelencia de la administración estratégica que consiste en la búsqueda de ventajas competitivas dentro de la organización, y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo así la creación o preservación de las ventajas de una organización, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos disponibles.

Fred R. David<sup>17</sup> define la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones

---

<sup>17</sup> David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008. p. 4

interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Existen diversas definiciones de planeamiento estratégico que se complementan entre sí, las que se mencionan a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo.

Una definición de planeamiento estratégico nos la brinda Sallenave<sup>18</sup>; afirma que "la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

De acuerdo con Steiner<sup>19</sup> la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

En conclusión, se define al planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. Como resultado se concibe un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

---

<sup>18</sup> Sallenave JP. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2003. p. 38

<sup>19</sup> Steiner, G. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Continental. México 2003. p. 21

## **Tisur<sup>20</sup>**

Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR) nació el 18 de Agosto de 1999 como adjudicatario de la concesión del Terminal Portuario de Matarani, siendo el primer operador portuario privado del Perú, desde esa fecha se ha consolidado como uno de los puertos multipropósito de la costa Pacífico Sur, convirtiéndose en la mejor alternativa de integración Atlántico – Pacífico.

Somos una empresa moderna y eficiente perteneciente al Grupo Romero, constituida por profesionales altamente capacitados lo que nos permite poner al servicio de nuestros clientes una eficiente gestión. Nos apoyamos en una organización especializada, infraestructura y tecnología de vanguardia.

Tenemos cinco certificaciones; ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000, BASC y el código ISPS o PBIP, (calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, control de narcotráfico y terrorismo, Código Internacional para la Protección a los Buques y las Instalaciones Portuarias) siendo el primer puerto de Sudamérica en alcanzar una certificación integrada. Nuestro nivel de profesionalismo y compromiso ha sido reconocido internacionalmente por la CEPAL calificándonos como el puerto más eficiente del Perú.

## **Puerto**

La Ley del Sistema Portuario Nacional (LSPN) conecta la definición de puerto con aspectos territoriales y económicos: “Puerto: Localidad geográfica y unidad económica de una localidad donde se ubican los terminales, infraestructuras e

---

<sup>20</sup> TISUR. Memoria Descriptiva. Terminal Internacional del Sur. Matarani, Perú. 2012.

instalaciones, terrestres y acuáticos, naturales o artificiales, acondicionados para el desarrollo de actividades portuarias<sup>21</sup>.

### **Terminal portuario**

Terminal portuario de acuerdo con la definición de la LSPN, terminal portuario es: Terminal portuario: Unidad operativa de un puerto, habilitada para proporcionar intercambio modal y servicios portuarios; incluye la infraestructura, las áreas de depósito transitorio y las vías internas de transporte<sup>22</sup>.”

### **Servicio de atención**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo<sup>23</sup>.

### **Granos**

Los gráneles pueden ser sólidos (granos, cobre concentrado, ceniza de soda, urea, harina de pescado, carbón, entre otros) o líquidos (petróleo, gas y químicos) El ingreso y salida de este tipo de cargas se realizan en puertos, que cuentan con los equipos y maquinaria necesarios para realizar la carga y descarga de estos productos. Como es el caso de Puerto Ventanas en nuestra región. Los graneles sólidos se cargan o descargan por medio de equipos mecánicos, como: palas (de golpe o automáticas) que transportan la

<sup>21</sup> Quiroga, M. Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario. (Archivo PDF) Extraído el 17 de Marzo del 2015 de <http://apam-peru.com/documentacion/BIBLIOTECA/Presentaciones/alcancesyarticulaciones.pdf>

<sup>22</sup> Ob Cit: Quiroga, 2015

<sup>23</sup> Rivassanti. Servicio al Cliente. Extraído el 22 de Marzo del 2015 de <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php>

carga en caso de descarga desde bodega del buque al costado de la nave y la depositan en un chute, el cual recibe la carga. De ahí se derivan a un sistema de cintas transportadoras o directamente a camión o bolsas de gran capacidad, conocidas como Maxi Bag<sup>24</sup>.

### **Almacenamiento**

El almacenaje es el conjunto de actividades que se realizan para guardar y conservar artículos en condiciones óptimas para su utilización desde que son producidos hasta que son requeridos por el usuario o el cliente. Dentro del sistema global del manejo de materiales, el sistema de almacenaje proporciona las instalaciones, el equipo, el personal, y las técnicas necesarias para recibir, almacenar, y embarcar materia prima, productos en proceso y productos terminados. Las instalaciones, el equipo y técnicas de almacenamiento varían mucho dependiendo de la naturaleza del material que se manejará. Para diseñar un sistema de almacenaje y resolver los problemas correspondientes es necesario tomar en consideración las características del material como su tamaño, peso, durabilidad, vida en anaqueles, tamaño de los lotes y aspectos económicos. Se incurre en costos de almacenamiento y recuperación, pero no se agrega ningún valor a los productos. Por lo tanto, la inversión en equipos de almacenamiento y manejo de materiales, así como en superficie de bodega, deberán tener como base la reducción máxima de los costos unitarios de almacenamiento y manejo<sup>25</sup>.

### **Eficiencia**

---

<sup>24</sup> Asesoría Integral. Graneles sólidos. Transporte vía marítima. Extraído el 11 de Marzo del 2015 de <http://www.asesoriaintegral.cl/web/temas/37/graneles-solidos---transporte-via-maritima.html>

<sup>25</sup> Portal Plataforma. Plataforma Educativa (Archivo en PDF). Extraído el 13 de Marzo del 2015 de [http://plataforma.edu.pe/pluginfile.php/154751/mod\\_resource/content/1/Sistemas%20de%20Almacenamiento.pdf](http://plataforma.edu.pe/pluginfile.php/154751/mod_resource/content/1/Sistemas%20de%20Almacenamiento.pdf)

Según el Diccionario de la Real Academia Española: Eficiencia (Del lat. *efficientia*) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado<sup>26</sup>

### **Estrategias**

El concepto estrategia es antiguo. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquista con en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería despliegue distintos recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.<sup>27</sup>

### **Iniciativas**

Es aquello que da principio a algo. Se trata del primer paso de un proyecto o del punto de partida de alguna acción.<sup>28</sup>

## **1.8. Esquema Estructural**

Agradecimientos

Dedicatoria

Epígrafe

Resumen

Abstract

Introducción

<sup>26</sup> Thompson, I. Promonegocios. Extraído el 9 de Marzo del 2015 de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

<sup>27</sup> Universidad de Catarina. Estrategia de Planificación. Extraído el 11 de Marzo del 2015 de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_l\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf)

<sup>28</sup> Portal Definición. Iniciativas. Extraído el 11 de Marzo del 2015 de <http://definicion.de/iniciativa/#ixzz3clzNGBGJ>

Índice

Capítulo I: Aspectos Metodológicos

Capítulo II: Resultados

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias

Anexos

### **1.9 Hipótesis**

Dado que en la actualidad la empresa TISUR viene realizando acciones de fortalecimiento de la gestión interna, es probable que, con el desarrollo de un plan estratégico, se pueda alcanzar la mejora del servicio de atención de carga sólida a granel (granos).

## **II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

### **2.1. Técnicas e Instrumentos**

La técnica que se utilizará para la obtención de datos tanto de la variable dependiente como independiente será la observación documental.

#### **2.1.1. Técnicas**

- Observación Documental y de campo

#### **2.1.2. Instrumentos**

- Ficha de Observación Documental

## **2.2. Campo de Verificación**

### **2.2.1. Ámbito**

Se trataría de una micro investigación ya que se estudiara el servicio de atención de granos en el terminal portuario de Matarani, al requerirse información documental considerar esta investigación como especializada.

La investigación será enfocada principalmente en el desarrollo de un plan estratégico con la finalidad de mejorar el servicio de atención de granos en la empresa Tisur.

### **2.2.2. Temporalidad**

El periodo de tiempo para el desarrollo del presente trabajo de investigación será de 3 meses, de Enero a Marzo de 2016.

### **2.2.3. Unidades de Estudio**

Terminal Portuario de Matarani  
Carga Sólida a Granel

## **2.3. Estrategia de Recolección de datos**

Se formularán estrategias con la finalidad de estructurar el mecanismo de la investigación:

- Coordinar previamente con la empresa portuaria administradora de la gestión de comercio exterior en el puerto de Matarani, para tener acceso a la información sin inconvenientes e iniciar el proceso de recolección de datos.
- Preparar el instrumento para la toma de datos mencionados anteriormente.
- Coordinar con los responsables de las empresas involucradas en la gestión para la posible fecha de inicio de la recopilación de la información.

#### **2.3.1. Toma de datos**

- Se hará uso del instrumento de medición para la toma de datos.
- Se deberá realizar la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido.
- Estos datos serán clasificados por fecha, empresa y tipo de régimen.

#### **2.3.2. Análisis y procesamiento de datos**

Mostrar visualmente los resultados obtenidos en la recolección de datos mediante la aplicación de una hoja de cálculo.

Se determinará cuáles son los pros y contras del sector comprometido.

#### **2.3.3. Criterios para el manejo de resultados**

Los resultados obtenidos serán fundamentales para su posterior análisis, es por eso que estos deben ser

tomados con sumo cuidado y llevados a análisis, utilizando métodos que permitan vislumbrar la situación de la problemática del sector y en consecuencia plantear soluciones que permitan resolver las interrogantes básicas que fueron planteadas al inicio del estudio.

En esta investigación se hará uso del análisis de datos estadísticos existentes y proyección del mercado para determinar cuáles son los principales problemas correspondientes al sector en el puerto de Matarani.

#### **2.4. Recursos Necesarios**

##### **2.4.1. Recursos Humanos**

- Los Investigadores

##### **2.4.2. Recursos Materiales**

- Ordenador Intel Corei7
- Cámara fotográfica
- Grabadora
- Papel bond
- Impresora (tinta)
- Fotocopiadora
- Documento empastado

##### **2.4.3. Recursos Financieros**

Los principales costos en que vamos a incurrir con el plan de investigación serán los pasajes de Mollendo a

Arequipa ya que tendremos que viajar reiteradas veces según sea necesario para entrevistarnos con nuestro asesor en la universidad. Otros costos serían por impresión y empaste de tesis.

En el siguiente cuadro se puede apreciar mejor la estructura de costos en los que se incurrirá para realizar este plan de investigación, los costos son aproximados ya que las cantidades de impresiones, fotocopias, cuestionarios, pasajes así como horas empleadas de los servicios de luz e internet, pueden variar. El costo total aproximado de este plan de investigación sería de 2,443.00 nuevos soles.

<b>PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN</b>				
<b>PERSONAL</b>	<b>ACTIVIDAD COSTO</b>			
<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>	<b>TOTAL HORAS</b>	<b>COSTO S/.</b>	<b>TOTAL S/.</b>
<b>Fabiola Talavera Torres</b>	Investigadores Principales	500	-	-
<b>Diego Zavalága González</b>				
<b>SERVICIOS</b>	<b>UNIDAD/ME</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Fotocopias (material bibliográfico)</b>	Una	700	0.1	<b>70</b>
<b>Impresiones</b>	Una	840	0.25	<b>210</b>
<b>Empastes</b>	Una	5	50	<b>250</b>
<b>Luz</b>	Meses	6	30	<b>180</b>
<b>Internet</b>	Meses	6	50	<b>300</b>
<b>SUB TOTAL</b>				<b>1010</b>
<b>GASTOS DE ESCRITORIO</b>	<b>UNIDAD/ME</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Papel Bond</b>	Mill	3	20	<b>60</b>
<b>Lapiceros</b>	Uno	5	1	<b>5</b>
<b>SUB TOTAL</b>				<b>65</b>
<b>OTROS</b>	<b>UNIDAD/ME</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Pasajes AQP-Mollendo /Mollendo-AQP</b>	Cuatro	36	30	<b>1080</b>
<b>Movilidad- AQP</b>	Varios	36	8	<b>288</b>
<b>SUB TOTAL</b>				<b>1368</b>
<b>TOTAL GENERAL S/.</b>				<b>2443</b>

## 2.5 Cronograma de Trabajo

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación del Tema												
Elaboración del Plan												
Presentación y Aprobación del Plan												
Recopilación de Datos												
Elaboración del Informe de Tesis												
Aprobación												
Sustentación												



## ANEXO N°2: Código de Ética TISUR (Valores)

### Anticorrupción

TISUR proscribe los sobornos a autoridades y funcionarios públicos y prohíbe a sus empleados dar a terceros o recibir de terceros pagos indebidos de cualquier tipo, ni regalos, dádivas o favores



### Transparencia

TISUR asume como principio directriz de su comportamiento empresarial para con sus grupos de interés, transmitir una información veraz, oportuna y precisa, que exprese la imagen fiel de sus actividades



### Medio Ambiente

TISUR se compromete a un estricto cumplimiento de la legislación medioambiental que le sea de aplicación y asume el compromiso de procurar el mayor respeto al medio ambiente en el desarrollo de sus actividades así como de minimizar los efectos (impactos negativos) que, eventualmente, éstas pudieran ocasionar.



### Compromiso Social

Buscamos el desarrollo sostenible de las comunidades de nuestro entorno, lo que nos compromete a una actuación socialmente responsable, con cumplimiento de la ley



### Sistema de comunicaciones

En TISUR consideramos que los Valores y principios constituyen una parte esencial e imprescindible de la vida y cultura de la empresa, por lo tanto, tomamos seriamente cualquier notificación acerca de prácticas ilegales o conductas inapropiadas detectadas en nuestra organización



## CÓDIGO DE ÉTICA TISUR



**Objetivo.-** establecer los principios básicos de conducta que deberán cumplir los colaboradores y directivos de TISUR.

**Nuestro compromiso,** efectuar actividades empresariales, comerciales y profesionales en cumplimiento de las leyes peruanas, respetar los derechos civiles y políticos, económicos, sociales y culturales incluidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, a los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo y principalmente a los diez principios en materia de Derechos Humanos, Ámbito Laboral, Medio Ambiente y Anti Corrupción estipulados en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

TISUR basará sus relaciones con clientes, proveedores, competidores, gobierno, usuarios, comunidad en general, colaboradores, así como con sus accionistas, en los principios de honestidad, lealtad, confiabilidad, igualdad, respeto, integridad, profesionalismo y transparencia.

Somos respetuosos del equipo humano que labora en TISUR, estamos trabajando para que se sientan satisfechos con la labor que desempeñan, otorgándoles las herramientas necesarias para su desarrollo personal y profesional, logrando de esta manera la satisfacción de nuestros colaboradores, que estamos seguros redundará en nuestros clientes.

Nuestra conducta se traducirá en el cumplimiento de los siguientes compromisos:

### Respeto y no discriminación

Mantener un entorno de trabajo libre de toda discriminación y de cualquier conducta abusiva, discriminatoria, hostil u ofensiva, sea verbal o física, no será tolerada.



Respetamos las diferencias por edad, raza, origen, género, orientación sexual, cultura, religión y capacidades físicas, que puedan existir de una persona a otra.

### Honestidad

Significa hacer un buen uso de los recursos de la empresa así como de lo que se nos confía, hablar con la verdad, trabajar para cumplir los objetivos y nuestros compromisos, no divulgar información confidencial a terceros, no dar ni recibir sobornos, no trabajar bajo el efecto del alcohol o las drogas.



### Trabajo Infantil

TISUR no admite el trabajo infantil. No recurrirá al trabajo infantil ni incorporará a su actividad empresarial ningún servicio o producto procedente del mismo y velará por el cumplimiento de las disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en relación con el trabajo de menores de edad.



### Igualdad de Oportunidades

En TISUR se ha dispuesto que todos los colaboradores disfrutaran de iguales oportunidades para el desarrollo de su carrera profesional.

Tenemos una política de inversión para la capacitación y la formación personal y profesional de nuestros colaboradores.



### Seguridad y Salud en el trabajo

TISUR proveerá a sus colaboradores y usuarios de un entorno seguro y estable y se compromete a actualizar de manera permanente las medidas de prevención de riesgos laborales, así como a respetar escrupulosamente la normativa legal vigente en todas sus actividades.



### Comunicación

En TISUR consideramos que la comunicación es la base para el trabajo en equipo, escuchamos para comprender y no para responder, trabajamos hablando, pidiendo información, preguntando, respondiendo, pidiendo opiniones, recibiendo y analizando demandas y necesidades de nuestros grupos de interés.



### Protección y uso racional de los Activos

Los colaboradores de TISUR protegemos sus activos, como si fuesen propios, asegurando su uso eficiente y protegiéndolos de pérdidas, daños, hurtos o mal uso.



### Confidencialidad

TISUR tomará las medidas necesarias para preservar la confidencialidad de los datos de los colaboradores, clientes y terceros,

Para precisar, se entiende por "Información Confidencial", a aquella información que no es de conocimiento público.



### Equilibrio personal y profesional

Nuestros colaboradores son el activo máspreciado, por ello TISUR valora los beneficios que para ellos conlleva la existencia de un equilibrio entre las responsabilidades profesionales y las personales, por lo que fomentará medidas orientadas a conciliar estos dos ámbitos



## ANEXO N°3: Política Integrada Tisur

Revisión 05

# POLÍTICA INTEGRADA



En el Terminal Internacional del Sur S.A. concesionario y operador del Terminal Portuario de Matarani brindamos servicios eficientes, personalizados y socialmente responsables. Dentro de nuestro alcance tecnológico y económico, nos comprometemos a:

- Identificar y Evaluar Peligros y Riesgos a la Seguridad de las Personas, Aspectos e Impactos Ambientales, Amenazas y Debilidades de Seguridad y Protección a la Instalación, a fin de implementar y mantener medidas para Controlar y Prevenir Accidentes laborales, Incidentes Ambientales, Ilícitos y garantizar la integridad de las actividades que realizamos, así como la Continuidad en la Cadena de Suministros, logrando la Satisfacción de nuestros Clientes.
- Llevar a cabo Programas de Sensibilización, Capacitación y Entrenamiento con la finalidad de garantizar la Participación y Consulta de los Colaboradores en todos los elementos del Sistema Integrado de Gestión promoviendo la Mejora Continua y el desarrollo de Competencias de nuestro talento humano.
- Promover nuestros valores mencionados en el Código de Ética a fin de crear Conciencia que nuestro buen desempeño influye en toda la organización
- Cumplir con la Legislación, Normativa Vigente y Compromisos Voluntariamente Adquiridos.

Matarani, Mayo 2015



Gabriel Monge Aguirre  
Gerente General



#### ANEXO N°4: PDSUR-C-0003 Revisión de requisitos

<b>Numero:</b>	PDSUR-C-0003	<b>Revisión:</b>	17
<b>Título:</b>	REVISIÓN DE REQUISITOS		
<b>Fecha Implementación:</b>	28/05/2013	<b>Norma:</b>	ISO 9001 7.2.2 7.2.2 - Revisión de los requisitos relacionados con el producto
<b>Area:</b>	Gerencia Comercial	<b>Departamento:</b>	
<b>Periodo de Revisión:</b>	364	<b>Periodo Retención:</b>	0

#### 1 - Propósito

Determinar y revisar todos los requisitos relacionados con el servicio a la carga a fin de asegurar que estamos en la capacidad de proporcionarlos de manera eficiente.

#### 2 - Alcance

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos asociados a los servicios descritos en el alcance del manual del SIG.

### 3 - Procedimientos

1. Los clientes solicitan las condiciones de prestación de servicios a través de carta, fax, correo electrónico o algún otro medio convencional e idóneo al Departamento Comercial y/o Departamento de TTC según corresponda.
2. El Gerente Comercial, en forma conjunta con el Gerente de Operaciones, determina y revisa si se dispone de los recursos necesarios para atender los requisitos solicitados por el cliente y de aquellos no solicitados pero necesarios para la prestación del servicio.
3. Para el caso de nuevos clientes, las Ejecutivas de cuenta, cada una en su cartera, verificarán mediante el PDSUR - C 0242 y FORSUR-C-0241, la evaluación de riesgos de clientes de acuerdo a los lineamientos BASC.
4. El **Sub Gerente Comercial** validará la evaluación realizada mediante la firma del FORSUR-C-0241.
5. Una vez verificada la confiabilidad del cliente se procede a la aprobación para inicio de relaciones comerciales.
6. El personal del **Departamento Comercial** elabora la cotización respectiva la que es revisada y aprobada por el Gerente Comercial y enviada al cliente a través de carta, fax o correo electrónico, o cualquier medio idóneo, lo que constituye que se han revisado los requisitos y que se cuentan con los recursos para ejecutarlo.
7. Si se presentaran diferencias entre la cotización enviada y el requerimiento del cliente, deberá resolverse ésta antes de brindar el servicio, regularizando y enviando una nueva cotización, hasta tener por escrito la conformidad del cliente con respecto a la mencionada cotización.
8. El personal del **Departamento Comercial** envía copia de la cotización al Gerente de Operaciones para la planificación y prestación del servicio.
9. Si el cliente solicita cambios a los requisitos del servicio se procede de acuerdo al punto seis y se informa de los cambios al Gerente de Operaciones para la planificación y prestación del servicio.
10. Para el caso de cargas en contenedores, personal del Departamento del TTC es el responsable del

desarrollo integral del servicio en recursos, programación, cotización y revisión de requisitos.

Nota : Todos los servicios son pactados tomando en cuenta lo consignado en las Políticas Comerciales y Operativas del TPM.

### 11 - Documento Asociado

Título	Numero	Clasificación
IDENTIFICACIÓN, REGISTRO Y CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS LEGALES.	PDSUR-G-0015	Procedimiento
PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	PDSUR-O-0023	Procedimiento
EVALUACION DE CLIENTES	PDSUR-C-0242	Procedimiento
EVALUACIÓN DE RIESGOS CLIENTES	FORSUR-C-0241	Formato

### Puntos de Norma Adicionales

Norma	Punto
ISO 9001	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto
BASC	8.1 Debe existir un proceso documentado para la selección de clientes.

**ANEXO N°5: Solicitud / Información Básica / Propuesta de Créditos**

<b>Solicitud / Información Básica / Propuesta de Créditos :</b>						
<b>Generalidades:</b>						
Nombre y/o Razón Social:		RUC				
Dirección Legal:						
Provincia	Departamento		Distrito			
e-mail	Fax		Teléfono			
Dirección de cobranza						
<b>Propiedad y Administración</b>						
Socios accionistas		DNI	Nacionalidad	Edad	Aportes %	
1						
2						
3						
4						
5						
<b>Directores y Gerencia</b>						
Nombres		DNI	Nacionalidad	Cargo Geren.	Cargo Direct.	
1						
2						
3						
4						
5						
<b>Infraestructura</b>						
Local(es)	Dirección		Valor Comercial	Prop/Alquilado	Hipoteca	
1						
2						
3						
Seguros		Riesgo Cubierto		Monto y Cía de Seguros		
Inmueble						
Inventarios						
Equipos						
<b>Compras</b>						
Detalle	2010		2011		2012	2013
Compras Totales						
En el país (%)						
En el extranjero (%)						
<b>Plazo promedio días</b>						
<b>Condiciones</b>						
Contado %			Facturas %			
Crédito %			Letras %			

Principales Proveedores					
Nombre o Razón Social	RUC	Monto Anual	Producto	Cont/cred.	Plazo días
1					
2					
3					
4					
5					
Aspecto de comercialización					
Detalle	2010	2011	2012	2013	
Ventas Totales:					
En el país (%)					
En el extranjero (%)					
Plazo promedio días					
Condiciones					
Contado %	Facturas %				
Crédito %	Letras %				
Principales Clientes					
Nombre o Razón Social	Ventas al año	Productos	Plazo Promedio	Plaza	
1					
2					
3					
4					
5					
Referencias Bancarias					
Banco:	Ag/Sucursal	Créditos	Cuentas	Sectorista	Teléfono
Gestión					
	200...	200...	200...	200....	
Ventas por año					
Utilidad Neta					
Capital Social					
Patrimonio					

## ANEXO N°6: PDSUR-C-0067 Procedimiento para cambio de tarifas

### PROCEDIMIENTO

<b>Numero:</b>	PDSUR-O-0073	<b>Revisión:</b>	16
<b>Título:</b>	PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE SERVICIOS A LA CARGA		
<b>Fecha Implementación:</b>	16/03/2015	<b>Norma:</b>	ISO 9001 7.5.1 7.5.1 - Control de la producción y de la prestación del servicio
<b>Area:</b>	Gerencia de Operaciones	<b>Departamento:</b>	
<b>Periodo de Revisión:</b>	364	<b>Periodo Retención:</b>	364

#### 1 - Propósito

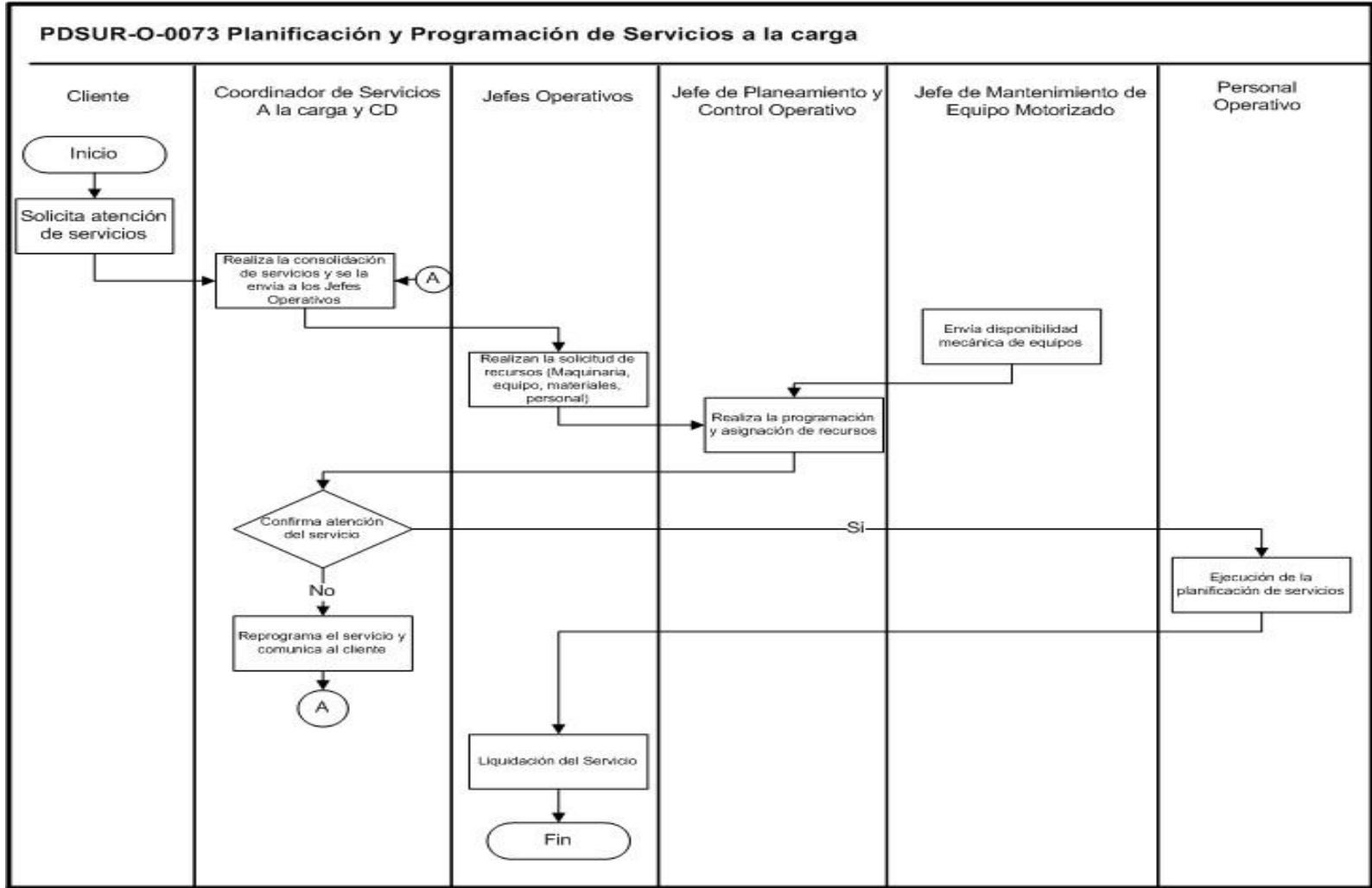
Establecer la secuencia de actividades para efectuar la solicitud de recursos para la atención de servicios a la carga.

Establecer los lineamientos para la aplicación de cobros por falsa nombrada y personal a la orden a clientes que no cumplan con la programación de servicios.

#### 2 - Alcance

El presente procedimiento es de aplicación para toda solicitud de recursos operativos, esto implica maquinaria, equipos, personal y materiales a utilizar en las operaciones en el TPM.

#### 3 - Procedimientos



### 3.1 Solicitar Servicio

#### □ Servicios a la Carga

De lunes a viernes El Cliente solicitará los servicios mediante el módulo de atención online hasta las 14:00 horas del día previo a la atención del servicio, los días sábados el cliente ingresará su requerimiento hasta las 12:00 horas indicando:

- o Cliente.
- o Tipo de Servicio.
- o Tipo de Carga.
- o Cantidad de Camiones.
- o Fecha y hora de atención solicitada.

El Coordinador de Servicios a la Carga y CD deberá consolidar la información de las solicitudes y enviarla vía correo al JTA, JTTC y JPyCO hasta las 14:30 horas (Lunes – Viernes) y hasta las 12:15 horas los días Sábados, en el **FORSUR-O-0242 Requerimiento de Recursos para atención de Servicios.**

### 3.2 Requerimiento de recursos

De lunes a viernes Las Jefaturas de Almacenes y TTC realizarán la programación de atención de servicios y emitirán el requerimiento de recursos a la JPyCO hasta las 15:00 horas en el **FORSUR-O-0242 Requerimiento de Recursos para atención de Servicios.**

Los días sábados realizarán su requerimiento a las 12:30 horas.

### **3.3 Disponibilidad de equipos motorizados.**

La JPyCO verificará disponibilidad de equipos motorizados con el Jefe de Mantenimiento Equipo motorizado vía correcto electrónico previa planificación de servicios.

De requerir la tercerización de equipos, previa autorización de la Gerencia de Operaciones se solicitará los mismos a los proveedores críticos ya determinados de acuerdo a la necesidad. Estas solicitudes deberán hacerse con un mínimo de 16 horas de anticipación,

### **3.4 Asignación de Recursos**

De lunes a viernes a las 15:00 horas se realizará la reunión de Planificación de Servicios y los sábados a las 12:30 horas, donde la JPyCO asignará el personal de acuerdo a lo requerido por las áreas operativas y los equipos de acuerdo a la disponibilidad mecánica. De no poder cumplir con alguna atención deberá comunicar inmediatamente al área solicitante, para que se informe al cliente y re programe el servicio.

Culminada la reunión de planificación, la JPyCO enviará la planificación preliminar de servicios a todos los involucrados al correo deinfo\_servicios@tisur.com.pe.

Posteriormente se realizará el consolidado final incluyendo el personal y equipo específico asignado. Siendo enviado a info\_servicios@tisur.com.pe por la JPyCO.

#### **Nota:**

Todas las coordinaciones para movilizar equipos o realizar apoyos a otras áreas que involucren disponer del recurso asignado deberán ser consultadas y aprobadas por la JPyCO.

### **3.5 Prestación del Servicio**

El personal operativo ejecutará los servicios de acuerdo a las nombradas y programación indicada.

Los camiones del cliente deben registrarse 01 hora antes de la hora programada del servicio en Antepuerto.

### **3.6 Emisión de Solicitud de Servicio**

Una vez confirmada la atención del servicio los Encargados de las Áreas Solicitantes generarán las solicitudes de servicio de acuerdo al **PDSUR-O-0159 Emisión de Solicitudes y Liquidación de Servicios**, procedimiento a emitir la SS.

El cliente podrá cancelar el servicio hasta 02 horas antes de la hora programada mediante el módulo de atención; fuera del plazo establecido se aplicará falsa nombrada.

La Jefatura de Almacenes/TTC podrá solicitar ampliación de horario de atención de servicio (después de las 16:00 horas) mediante la autorización de la SGO y en coordinación con la JPyCO (sujeto a la disponibilidad de recursos) indicando los motivos.

#### Falsa Nombrada

- Los encargados de cada área generarán las SS de falsa nombrada mediante el Sistema ANTp y las mismas deberán estar firmadas por el cliente o su representante.
- Tener adjunto la aceptación del cliente del personal a la orden:
  - 1.- Cancelación de servicio
  - 2.- Arribo tardío de unidades (en caso que las unidades no se encuentren registradas en Antepuerto en la hora de inicio del servicio, de estar registrados sólo serán atendidos hasta la hora en que fue programado el servicio sin cobrarsele personal a la orden) Los Supervisores Operativos deberán informar el no arribo de los camiones a las horas programadas vía telefónica al Coordinador de Servicios a la Carga el cual se comunicará con el cliente mediante correo electrónico poniendo en copia a las ejecutivas.
- El cobro de personal a la orden será generado por el encargado de cada área y las ejecutivas de cuenta en casos puntuales autorizarán la exoneración de cobro.

- Las ejecutivas de cuenta verificarán que se efectúe la facturación de personal a la orden o falsa nombrada de ser el caso.

**Nota:**

De haber cancelación de servicios los recursos serán reasignados por la JPyCO según la necesidad de recursos o podrá optar por cancelar al personal definitivamente.

Las Jefaturas de Operativas no pueden autorizar o decidir la sobreestadía del personal después de su hora programada, debiendo ser autorizada por la JPyCO.

**ANEXO N°7: PDSUR-C-0073 Planificación y programación de servicios a la carga4**

<b>Numero:</b>	PDSUR-C-0067	<b>Revisión:</b>	3
<b>Título:</b>	PROCEDIMIENTO PARA CAMBIO DE TARIFAS		
<b>Fecha Implementación:</b>	(No implementada)	<b>Norma:</b>	ISO 9001 7.2.2 7.2.2 - Revisión de los requisitos relacionados con el producto
<b>Área:</b>	Gerencia Comercial	<b>Departamento:</b>	
<b>Periodo de Revisión:</b>	364	<b>Periodo Retención:</b>	0

---

**1 - Propósito**

Establecer la metodología a seguir para realizar cambios y/o modificaciones en las tarifas del Terminal Portuario de Matarani (TPM).

**2 - Alcance**

- Gerencia General
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Ingeniería
- Departamento Comercial
- Gerencia Administrativa Financiera
- Facturación y Caja.

### 3. Procedimiento

1. De existir la necesidad de hacer una modificación y/o incorporación de una nueva tarifa al Tarifario del Terminal Portuario de Matarani, el Gerente Comercial evaluará y propondrá la nueva estructura tarifaria a aplicarse, en base a los costos proporcionados por las gerencias involucradas en el servicio.
  2. En el caso de tarifas reguladas se procederá de acuerdo a lo indicado en el contrato de concesión.
  3. Las Ejecutiva de Cueta Comercial y la Ejecutiva de Exportaciones remitirán via correo electrónico el tarifario modificado y/o actualizado a las áreas consignadas en el sistemna ANTp.
  4. Las Ejecutiva de Cueta Comercial y la Ejecutiva de Exportaciones deberán realizar las siguientes modificaciones en el sistema ANTp:
    - En el caso de modificación de tarifas
      - a. Desactivar la tarifa a ser modificada
      - b. Crear una nueva tarifa para el servicio correspondiente
    - En el caso de un nuevo servicio
      - a. Crear un nuevo servicio
      - b. Crear una nueva tarifa en relación al servicio creado
  5. El Sub Gerente Comercial es el responsable de que se cumpla la modificación a las tarifas indicadas en el Tarifario publicado en la vitrina de ingreso al edificio administrativo; asimismo dispondrá un control y archivo de los Tarifarios no vigentes.
  6. El Sub Gerente Comercial dispondrá la publicación a la versión actualizada del tarifario en la página web.
  7. El Sub Gerente Comercial coordinara la publicacion en el diario de mayor circulacion en Arequipa, 10 dias habiles previos a su entrada en vigencia.
6. La Asistente Comercial comunicaraa Ositran la entrada en vigencia del nuevo tarifario, incluyendo copia del mismo y la publicacion del diario, el mismo dia de su publicacion.

#### 4 - Documento Asociado

Título	Numero	Clasificación
TARIFAS REFERENCIALES	FORSUR-C-0146	Formato

#### Puntos de Norma Adicionales

Norma	Punto
ISO 9001	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto



### ANEXO N°8: Encuesta de Evaluación de Servicios

Con la finalidad de ofrecerle un mejor servicio, le solicitamos dedique unos minutos para responder a las siguientes preguntas, en caso la pregunta no aplique para usted favor indicar N/A. Desde ya le agradecemos por su tiempo y colaboración.

<b>Nombre</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Razón Social</b>	
<b>Fecha</b>	

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “Nada Satisfecho” y 5 es “Muy satisfecho”, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos relacionados a los servicios ofrecidos por TISUR?

Aspectos	1	2	3	4	5	N/A
<b>1. Eficiencia de Operaciones</b>						
Planificación de las operaciones						
Atención del personal operativo						
Disponibilidad y asignación de equipos para su operación						
Cumplimiento de los servicios contratados						
Disponibilidad de espacios						
Asignación y condiciones de muelle						
Servicio de almacenaje						
Servicio de despacho						
Servicio de consolidación/ desconsolidación						
Servicio de ensaque						
Desarrollo de la Junta de operaciones						
Respuesta ante inquietudes y/o consultas						
Flexibilidad de los servicios						
<b>2. Infraestructura y mantenimiento</b>						
Vías internas						
Vías externas y accesos						
Mantenimiento de las instalaciones						
Orden y limpieza						
<b>3. Tramite documentario</b>						
Simplificación de los procesos y/o operaciones						
Tramites electrónicos						
<b>4. Seguridad</b>						
Seguridad de las instalaciones						
Seguridad de las operaciones						
Atención del personal de seguridad en los accesos						
Atención del personal de seguridad interna						
Iluminación en el puerto						
Señalización						

Nivel de respuesta ante situaciones de emergencia						
<b>5. Atención al cliente</b>						
Atención y trato de nuestro departamento comercial						
Tiempo para brindar información(cotizaciones,etc.)						
Difusión de los servicios brindados por el puerto						
Difusión de cambios a procedimientos y/o procesos de atención de carga						
Calidad de información y disponibilidad de acceso a página web.						
Facilidad de comunicació y calidad de información proporcionada por mesa de partes y central telefónica.						
Tiempos de facturación y entrega de facturas.						
Calidad de datos consignados en las facturas						
Atención y trato del personal de caja y facturación						
Atención de reclamos y/o quejas						

2. Considerando la atención y el tiempo de respuesta a consultas o requerimientos, usted se encuentra:

Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Poco satisfecho	Muy insatisfecho
>> P.4	>> P.4	>> P.3	>> P.3	>> P.3

3. ¿Por qué?

---



---



---

4. A la hora de decidir por que puerto realizar sus operaciones comerciales, ¿qué aspectos son para usted los más importantes?, Ordene sus respuestas de acuerdo al nivel de importancia, donde 1 es el más importante.

Aspectos	Numerar por Importancia
Ubicación del Terminal Portuario	
Enficiencia en las operaciones	
Infraestructura y recursos	
Seguridad en instalaciones y operaciones	
Líneas Navieras	
Atención al cliente (por parte personal administrativo y operativo)	
Tarifas y facilidades de pago	
Condiciones de almacenamiento	
Personal operativo capacitado	

5. Considerando todos los aspectos ya evaluados en las preguntas anteriores, ¿cuál es su percepción global de TISUR?

Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
>> P.7	>> P.7	>> P.6	>> P.6	>> P.6

6. Mencione los 3 principales aspectos que usted considera podrían mejorar los servicios y atención del TPM, cambiando su percepción.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

7. Finalmente desea compartir con nosotros algún comentario y/o sugerencia respecto a algún problema y/o inconveniente que haya tenido en el/los últimos servicio(s) solicitado(s) al TPM?

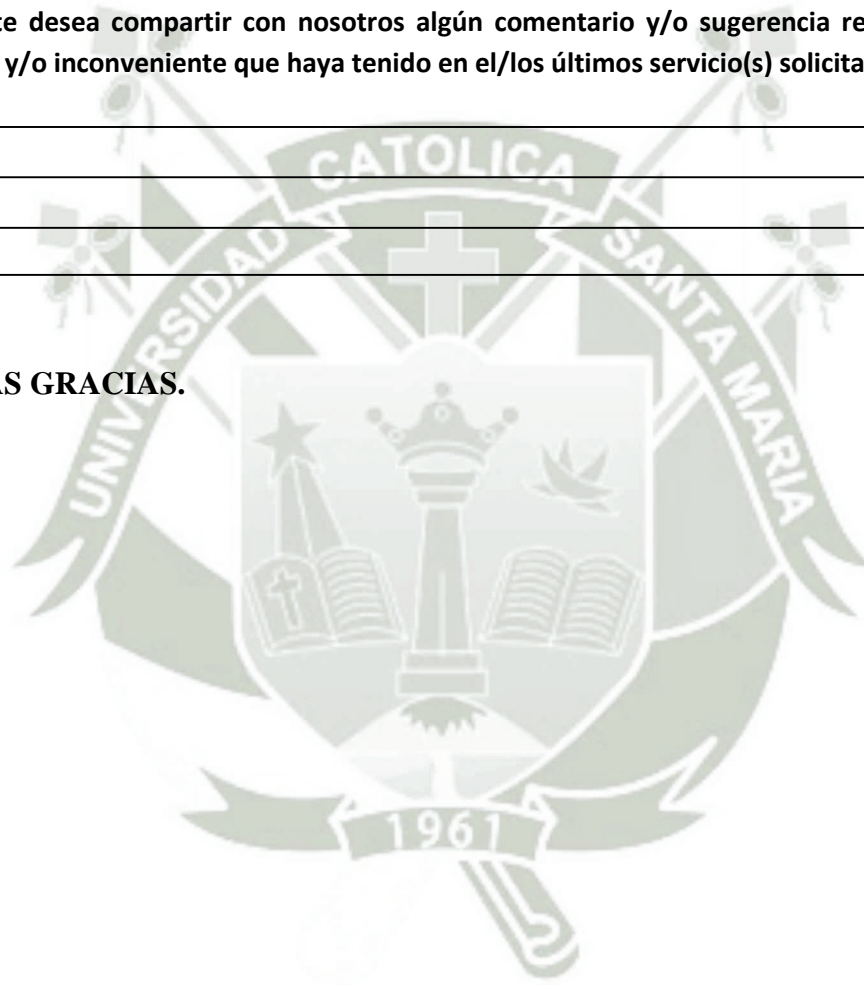
---

---

---

---

**MUCHAS GRACIAS.**



## ANEXO N°9: Certificado de Stock



### CERTIFICADO

El que suscribe, Gerente de Operaciones de Terminal Internacional del Sur S.A.

#### **CERTIFICA:**

Que se tiene un lote de **613.060 TM de Torta de Girasol** de los señores de **Agrograin Ltd. Sucursal Uruguay** al 31 de Octubre del 2016.

Dicho producto se encuentra en nuestro almacén ubicado en Terminal Portuario s/n, en las mismas condiciones de recepción.

Se expide el presente documento a solicitud de los señores **Agrograin Ltd. Sucursal Uruguay**, para los fines que estimen convenientes.

Matarani, 02 de Noviembre del 2016.

Javier Calderón Gosdinski  
Gerente Operaciones  
Terminal Internacional del Sur S.A.



► Terminal Portuario Matarani s/n Arequipa - Perú Tel + 51 54 598585 Fax + 51 54 557006  
► Av. Paseo de la República 5895 Piso 5° Miraflores - Lima Perú Tel + 51 1 4130450 Fax + 51 1 4130451

[www.tisur.com.pe](http://www.tisur.com.pe)